

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ettevõtte majanduse instituut

Raimond Niinepuu

# **TULEMUSPÕHISE TÖÖTASUSTAMISE SÜSTEEMI VÄLJATÖÖTAMINE VKG TRANSPORT AS-I NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks strateegilise juhtimise  
erialal

Juhendaja: professor Kulno Türk

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele

.....

(Kulno Türk)

Kaitsmisele lubatud “ “ ..... 2013. a.

..... õppetooli juhataja

.....

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(Raimond Niinepuu)

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	6
1. Tulemuspõhise töötasustamise rakendamise eripärad äriettevõttes.....	10
1.1. Tulemustasustamise seosed töösoorituse juhtimise ja hindamisega .....	10
1.2. Tulemuspõhise töötasusüsteemi teoreetilised alused ning rakendamise eelised ja puudused .....	18
1.3. Tulemuspõhise töötasustamissüsteemi väljatöötamise ja rakendamise etapid ja probleemid .....	27
2. Insener-tehnilise personali ja tööliste tulemuspõhise töötasustamise süsteemi arendamise võimalused VKG Transport AS-is.....	32
2.1. VKG Transport AS-i üldiseloostus ja juhtimise eripärad .....	32
2.2. Andmed ja metoodika .....	36
2.3. VKG Transport AS-i töötasustamise süsteem ja selle rakendamise eripärad 2002 –2012 .....	40
2.4. VKG Transport AS-i töötasustamise süsteemi rakendamise eripärad 2013 .....	48
2.5. Tulemustasustamise süsteem ning selle väljatöötamine ja rakendamine VKG Transport AS-is.....	64
Kokkuvõte .....	70
Viidatud allikad.....	75
Lisad.....	81
Lisa 1. VKG Transport AS juhtimisstruktuur.....	81
Lisa 2. VKG Transport AS töötajate küsitlused .....	82
Lisa 3. Juhatuse liikmetega intervjuude küsimused .....	90
Lisa 4. Osakondade juhatajatega intervjuude küsimused .....	91
Lisa 5. VKG AS personaliosakonna juhatajaga intervjuu küsimused .....	91
Lisa 6. VKG Transport AS ökonomistiga intervjuu küsimused.....	91

Lisa 7. VKG Transport AS kasumiaruande horisontaalanalüüs perioodi 1999-2002 kohta .....	92
Lisa 8. VKG Transport AS kasumiaruande vertikaalanalüüs perioodi 1999-2002 kohta .....	93
Lisa 9. VKG Transport AS kasumiaruande horisontaalanalüüs perioodi 2008-2012 kohta .....	94
Lisa 10. VKG Transport AS kasumiaruande vertikaalanalüüs perioodi 2008-2012 kohta .....	95
Lisa 11. VKG Transport AS töötajate töötasu osakondade lõikes .....	96
Lisa 12. VKG Transport AS kuu keskmine töötasu töötaja kohta osakondade lõikes (perioodil aasta 2012, eurodes, %) .....	97
Lisa 13. VKG Transport AS kuu keskmine töötasu 1 töölise kohta osakondade lõikes (perioodil aasta 2012, eurodes, %) .....	98
Lisa 14. VKG Transport AS kuu keskmine töötasu insener-tehnilise personali kohta osakondade lõikes perioodil aasta 2012 (eurodes, %) .....	99
Lisa 15. VKG Transport AS tööefektiivsuse ja töötasu kasvu dünaamika perioodil 2008.-2012.a .....	100
Lisa 16. Tööjõukulude protsentuaalne osakaal netokäibes.....	100
Lisa 17. VKG Transport AS kuu keskmise töötasu võrdlemine .....	101
Lisa 18. VKG Transport AS personali hindamiskriteeriumid ja hindamiskriteeriumite osakaal .....	102
Lisa 19. VKG Transport AS ametikoha positsioon ettvõttes .....	103
Lisa 20. VKG Transport AS ametikoha segmendid .....	104
Lisa 21. VKG Transport AS üldesmärgid ja tulemuspõhise töötasu väljamaksmise kriteeriumid.....	105
Lisa 22. Autotranspordiosakonna insener-tehnilise personali eesmärgid 2013. aastaks .....	107
Lisa 23. Ohtlike vedude logistikute ja autojuhtide eesmärgid 2013.....	109
Lisa 24. Sisetranspordi logistikute ja autojuhtide eesmärgid 2013 .....	110
Lisa 25. Administratsioon ja logistika töötajate küsitluse tulemused.....	111
Lisa 26. Autotranspordiosakonna insener-tehniline personali küsitluse tulemused..	112
Lisa 27. Autotranspordiosakonna tööliste küsitluse tulemused.....	113

Lisa 29. Raudteeosakonna tööliste küsitluse tulemused.....	115
Summary .....	116

## SISSEJUHATUS

On oluline, et kõik töötajad sooviksid täita püstitatud eesmärged, et teenused, mida klientidele osutatakse, oleksid õigeaegsed, kvaliteetsed ja soovitud mahus. Tuginedes viimase 30 aasta vältel tehtud teadusuuringute tulemustele, mille käigus on uuritud harjumuspärasest mõtteviisi inimese motiveeritusest, kus motivatsiooniteoreetikud pakuvad välja tõhusamaid meetodeid tippsaavutusteni jõudmiseks, on oluline mõista, mis inimesi motiveerib. Motivatsiooniteoreetikud arvavad teadvat, mis paneb inimesi tegutsema, seda nii kontoris kui tootmisterritooriumil. Tasu, eelkõige rahaline, suurendab huvi ja parandab sooritustulemusi.

Teaduslikud uuringud näitavad, et 20. sajandi tüüpilised meetodid boonuse ja karistuse abil töötajaid motiveerida ei pruugi alati toimida. Samuti kinnitavad uuringud, et ainult rahalised motivaatorid ei ole paljudes olukordades mitte ainult ebaefektiivsed, vaid võivad hävitada kõrgelennulised ning kontseptuaalsed võimed, mis on nii praeguse kui tulevase majandusliku ja sotsiaalse arengu keskmeks. Ainult rahaliste motivaatorite kasutamine võib ohutada halba käitumist, tekitada sõltuvusi ning soodustada pika perspektiivi nägemise asemel lühinägelikku mõtlemist.

Stiimulid, mis on loodud mõtlemist elavdama ja loovust ergutama, võivad hoopis mõtlemist varjutada ning loovust pärssida. Selle vältimiseks tuleb leida sobivad (õiged) mõõdikud. Just õigete mõõdikute olemasolul on võimalik edu saavutada ka pikaajalises perspektiivis. 21. sajandil on töötegemise juures kõige olulisemad iseseisvus, meisterlikkus ja eesmärk. Ettevõttes tuleb luua keskkond, milles edendatakse iseseisvust, meisterlikkust ja eesmärgipärasust. Autor peab arukaks ideed, et õiges keskkonnas motiveerivad pädevad inimesed end ise. Autori jaoks on väga tähtis juurutada tulemuspõhist töötasusüsteemi viisil, mis inimesi ei demotiveeriks.

Antud küsimusele vastuse saamiseks analüüsitakse ettevõtet VKG Transport AS, mis osutab ööpäev läbi laias valikus erinevaid transporditeenuseid. Autor leiab, et ettevõtte

laienemine pikas perspektiivis on võimalik ainult tegevuse pideval efektiivsemaks muutmisel, mida on võimalik saavutada ainult töötajate piisaval motiveerimisel. Ettevõtte juhtkonna hinnangul puudub praeguses tulemustasustamise süsteemis selge seos töötajate täidetavate ülesannete ning saavutatud eesmärkide ja töötajatele makstava tulemustasu vahel.

Esialgse analüüsi tulemusena on selgunud, et erinevates transpordiettevõtetes ei ole juurutatud ühtset töötasusüsteemi ja töötajad pole piisavalt motiveeritud. Töötasusüsteem ei ole piisavalt selge ega osapooltele üheselt arusaadav, see suurendab tööjõu liikumist ettevõttes. Seega on töö teema vajalik lisaks VKG Transport AS-ile ka teiste Eesti transpordiettevõtete töötasustamissüsteemide täiustamisel.

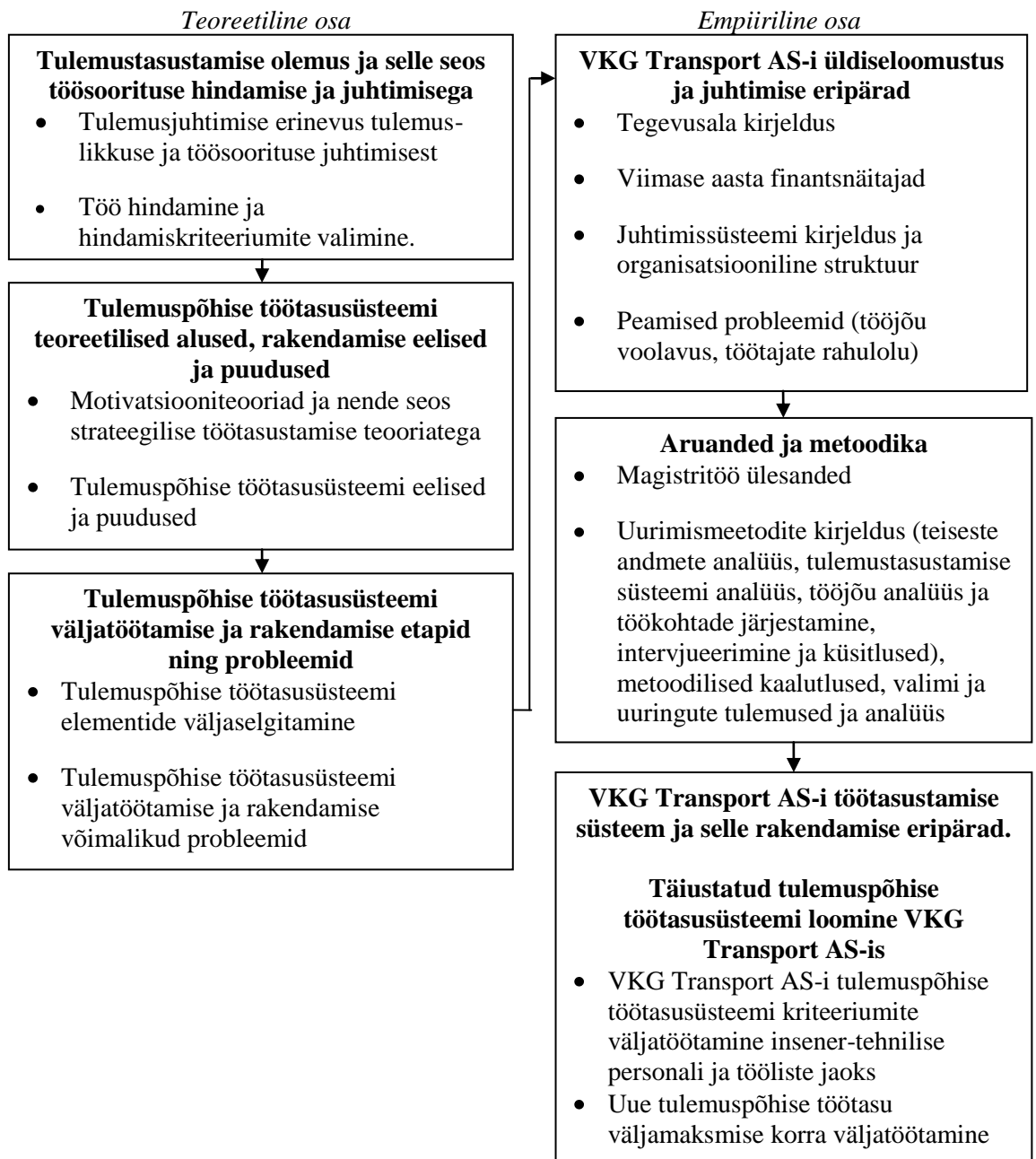
Eespool esitatud põhjustel on käesoleva magistritöö eesmärgiks töötada välja uus tulemuspõhine töötasustamise süsteem ettevõttes VKG Transport AS insener-tehnilisele personalile ja töölistele.

Eesmärgi täitmiseks püstatab autor järgmised ülesanded:

- anda ülevaade tulemustasustamise teoreetilistest alustest, sh töötajate hindamise kriteeriumitest ja nende töö tulemuslikkuse hindamisest ning tulemuspõhise töötasustamise süsteemi eripäradest (plussidest ja miinustest);
- analüüsida tulemuspõhise töötasustamise süsteemi väljatöötamise põhimõtteid ja etappe;
- anda teoreetiline ülevaade tulemuspõhise töötasustamise süsteemi rakendamisest transpordiettevõtetes;
- töötada välja uurimismetoodika töötajate tulemuslikkuse hindamiseks VKG Transport AS-is;
- analüüsida VKG Transport AS-is tulemuspõhise töötasusüsteemi mõju töötajate motivatsioonile ja ettevõtte eesmärkide saavutamisele;
- analüüsida ja klassifitseerida töökohti, luues sellega aluse uue tulemuspõhise töötasusüsteemi kriteeriumite väljatöötamiseks;
- määratleda finants-, majandus- jm tulemusnäitajad VKG Transport AS-i ITP (insener-tehniline personal) ja tööliste ametikohtadele;

- töötada välja VKG Transport AS-i ITP ja tööliste tulemuspõhine töötasustamise süsteem ning koostada selle juurutamise plaan.

Magistritöö koosneb kahest peatükist. Käesoleva magistritöö struktuur on graafiliselt näidatud järgmisel joonisel.



**Joonis 1.** Magistritöö struktuur (autori koostatud).



Esimeses peatükis antakse ülevaade töötajate motivatsiooni ja tulemustasustamise teoreetilisest tagapõhjast ning käsitletakse ettevõtte töötajate efektiivsuse tõstmise erinevaid motivaatoreid. Suuremat tähelepanu pööratakse materiaalseste motivaatorite valimisele ja erinevate hüvitiste määramise ja arvestamise kriteeriumitele/tingimustele. Samuti antakse ülevaade olemasolevate ametikohtade tähtsusest ettevõttele hindamiseks mitme erineva meetodi kaudu (sh tööjõu analüüs ametijuhendis kirjeldatud tööülesannete ja kohustuste abil, iga töökoha tähtsuse väljaselgitamine Hay meetodi abil ja iga töötaja panuse arvestamise võimalustest ettevõtte üldiste majandustulemuste parendamisel. Teoreetilise osa lõpus selgitatakse välja võimalikud tööjõu hindamise kriteeriumid ja selle rakendamise etapid edaspidiseks tulemuspõhise töötasusüsteemi väljatöötamiseks.

Teises peatükis antakse ülevaade VKG Transport AS-i üldiseloomustusest ja juhtimise eripäradest. Samuti antakse ülevaade uurimismetoodikast ja valimist, tulemustasustamise süsteemidest ja nende rakendamise erisustest ning otstarbekusest.

Uuringu läbiviimiseks kasutatakse peamiselt dokumendianalüüsi metoodikat ning lisaks küsitletakse töötajaid ja intervjueritakse VKG kontserni ettevõtete juhatuse liikmeid, samas valdkonnas opereerivate ettevõtete juhtkonna liikmeid ja naaberettevõtete personalispetsialisti. Kui väidetele saadakse kinnitust, määrab töö autor kindlaks VKG Transport AS-i ametikohtadele töösoorituse hindamise kriteeriumid, töötab välja ettevõttele sobiva tulemuspõhise töötasusüsteemi alused ja koostab plaani nende juurutamiseks ettevõttes.

# **1. TULEMUSPÕHISE TÖÖTASUSTAMISE RAKENDAMISE ERIPÄRAD ÄRIETTEVÖTTES**

## **1.1. Tulemustasustamise seosed töösoorituse juhtimise ja hindamisega**

Tulemustasustamine on töötasustamissüsteem, mille raames viiakse töötajate töötasu vahetusse sõltuvusse nende töötulemustest. Tulemustasud koosnevad lisatasudest (tulemustasudest) kokkulepitust tulemusrikkama töö eest. See eeldab täpsete eesmärkide seadmist ning nende täitmisel tulemustasu maksmist (Kirikal 2008: 34). Tulemustasuks võib olla eelnevalt kinnitatud kriteeriumite täitmise korral rahaline tasu, mis võib oma olemuselt olla kas tulemus- või protsessipõhine (Lanos *et al* 2007: 5). Tulemustasustamise süsteem paneb paika nii selle, kuidas tulemustasufondis olev raha töötajate vahel ära jagatakse (kes kui palju ja kui tihti saab), kui ka selle, kuidas tulemustasufond tekib (kasumiprotsent, kindel summa eelarves vms) (Krieger 2011). Töötasustamise süsteemi seostamisel ettevõtte täpsete pikaajaliste eesmärkidega, on tegemist pideva töösoorituse juhtimise protsessiga, mis vajab kõikide töötajate kaasamist töösoorituse hindamisse, mõõtmisse ja parandamisse. Alljärgnevalt käsitletakse tulemustasu töösoorituse juhtimise ja selle komponentide kontekstis.

Töösoorituse juhtimine (*performance management*) on ühtne ja pidev organisatsioonitöö parandamise protsess, mille põhieesmärgiks on saavutada organisatsiooni strateegiline eesmärk ja edendada selle missiooni ja väärtuseid. Arvatakse, et hästiarenenud töösoorituse juhtimissüsteem lisab organisatsioonile väärtust, kui see on seotud organisatsiooni ja töötajate individuaalsete eesmärkidega, kui organisatsiooni eesmärgi vaadatakse regulaarselt üle ning hinnatakse saadud tulemusi, kui tulemuslikkusega seotud tasu makstakse välja regulaarselt ning kui töötajatele pakutakse koolitust ja nõustamist (Dransfield, 2000).

Armstrong (2006) kinnitab samuti, et töösoorituse juhtimine (edaspidi kasutatakse sünonüümina ka terminit *tulemusjuhtimine*) eesmärk on suure tulemuslikkusega ettevõttekultuuri rajamine, kus inividid ja meeskond töötavad efektiivse juhtimise raamistikus äriprotsessi ning enda oskuste ja panuste jätkuva parandamise heaks. Autori sõnul võib süsteemi seostada ärieesmärkide ja töötajate oskuste ning kompetentsi arendamisega. Samal ajal võib süsteem hõlmata planeerimist, koolitamist ja arengut ning järgnevuse parandamist, eesmärkide ja kompetentsi paikapanemist ning hindamist. Tulemusjuhtimist ei ole võimalik ette kujutada tulemuslikkuse juhtimise ja töösoorituse hindamiseta.

Tulemusjuhtimise idee taga on nii organisatsiooni kui ka töötajate hindamine, selleks et diagnoosida eesmärkide saavutamise edukust ning tulemuste põhjal viia sisse vajalikke korrektiive. Samuti võimaldab tulemuste hindamine anda tagasisidet tehtud otsuste edukuse kohta (Lancer Julnes, Holzner 2001: 693-708). Lisaks sellele võimaldab see anda tagasisidet ka töötaja panusest organisatsiooni eesmärkide täitmisel, töötaja käitumisest ja tulemustest (De Andre's *et al.* 2010: 21-34). Juhid võivad kasutada töö tulemuslikkuse parendamise vahendit erinevatel viisidel (Kettl, Kelman 2007: 40-41):

1. See aitab üksikuid töötajaid motiveerida tööd tõhusamalt tegema, kuna keerukamad eesmärgid soodustavad parimaid tulemusi.
2. Tulemuste hindamine annab tagasisidet organisatsiooni tulemuslikkusest pikema aja vältel, aitab võrrelda organisatsiooni tulemusi teiste organisatsioonide omadega või annab infot personali koolitamise vajadusest ja kohtadest, mis vajavad juhtkonna tähelepanu.
3. Hindamiskriteeriumid võivad põhineda juhatuse antud tööülesannete tulemuslikkuse täitmisel.

Tulemusjuhtimine tähendab, et juhid tegelevad pidevalt kestva protsessiga, mille jooksul neilt oodatakse seotust tulemuse planeerimise, nõustamise (juhendamise), hindamise ja ülevaatamisega (Haynes, St-Onge 2012: 1159). Tulemuste juhtimisel üheks eelduseks on töösoorituse juhtimise süsteemi väljatöötamine. Aguinise (2009: 279) väitel peaks sooritusjuhtimine täitma mitut eesmärki:

- siduma käitumise töökohas (*work behaviors*) ettevõtte strateegiliste eesmärkidega;

- olema põhialuseks administratiivsete otsuste tegemisel;
- vahendama soorituse standardeid ja sooritusest töötajatele tagasiside andmist;
- looma treenimise ja *coachingu* eesmärgid;
- andma infot, et organisatsiooniüleselt sekkuda.

Töösoorituse hindamise (*performance appraisal*) all mõistetakse planeeritud protsessi, mille käigus antakse hinnang töötajate tööle ning seatakse uued eesmärgid paremate tulemuste saavutamiseks (Sisson 1994: 221). Töösoorituse hindamine võimaldab saada tagasisidet püstitatud eesmärkide saavutamisest ja tuvastada töös tekkinud probleemid.

Lawleri ja McDermotti (2003) järgi võimaldab töötajate töösoorituse juhtimine strateegiliste algatuste rakendamist ja töötajate arengu juhtimist. Autorid rõhutavad aga, et töösoorituse juhtimise süsteemide reaalse toimimise osas esineb vastakaid arvamusi. Haines ja St-Onge toetuvad erinevate autorite töödele ning väidavad, et 80-90% inimressursside spetsialistide arvates ei paranda kasutuselolev töösoorituse juhtimise süsteem tulemuslikkust (Haynes, St-Onge 2012: 1158).

Töösoorituse juhtimise käigus defineeritakse, mõõdetakse ja motiveeritakse töötajate töösooritust eesmärgiga suurendada organisatsiooni tulemuslikkust (Fletcher et al 2001: 473, Hartog et al 2004: 556). Gravina ja Siers (2011) viitavad oma töös töösoorituse hindamisega seotud raskustele, mistõttu on kasutusele võetud termin „kriteeriumiprobleem“ (ingl. k. *criterion problem*). Autorid leiavad, et töösoorituse hindamine on paljude, kui mitte kõigi sooritusjuhtimisprotsesside komponent ning see on vajalik, aitamaks ettevõttel täita kahte administratiivset ülesannet: töösoorituse „dokumenteerimist“ ja töötajate võrdlemist (Gravina, Siers 2011: 279).

Haynes ja St-Onge leiavad, et töösoorituse juhtimise süsteem võib kas toetada või kahjustada töösoorituse juhtimise efektiivust. Nad toetuvad oma uuringu tulemustele ja väidavad, et positiivne korrelatsioon tulemusjuhtimise väljaõppe (*performance management training*) ja selle efektiivsuse vahel on suur. On tõenäoline, et tulemusjuhtimise süsteemid ebaõnnestuvad, kui neid rakendatakse keskkonnas, mis ei ole töötajate arendamisele ja kasvule vastuvõtlik. (Haynes, St-Onge 2012: 1168-1169)

Töösoorituse hindamine keskendub töösoorituse mõõtmisele. Töösoorituse hinnang hõlmab tavaliselt kombinatsiooni soorituse subjektiivsest ja „objektiivsest“ hinnangust. Gravina ja Siers viitavad oma töös raskustele, mis seonduvad soorituse mõõtmisega. Nad toovad siinkohal näiteks, et ka „objektiivsed“ andmed, nagu müüginäitajad, käive, töölt puudumine jne, ei pruugi tingimata reaalsust peegeldada. Nende hinnangul on ka soorituse otsene jälgimine problemaatiline, näiteks klienditeeninduse kvaliteedi hindamise puhul. Lahendus peaks hõlmama erinevaid hindamisviise (Gravina, Siers 2011: 280).

Töösoorituse hindamiseks kasutatakse paljudes ettevõtetes ka kompetentsuse mudeleid (*competency modeling*), mis keskenduvad erinevatele kompetentsustele, mis on ettevõttes vajalikud ja ettevõtte eesmärkidega seotud. See võimaldab juhtidel hinnata, missugune sooritus on teatud töö puhul kõige olulisem (Gravina, Siers 2011: 283). Gravina ja Siers järeldavad oma töös, et soorituse hindamine ei peaks olema töösoorituse juhtimise süsteemi sisend, vaid pigem soorituse ja käitumise kohta kogutud andmete väljund (või kogum), mis on kogutud töösoorituse juhtimise süsteemi protsessi osana.

Töösoorituse juhtimise käigus on vajalik hinnata ka töökohti, mille hindamise kriteeriumite määramiseks tuleb esmalt kõige sobivama hindamismeetodi abil viia läbi töökohtade analüüs. Üks populaarsematest töökohtade hindamise meetoditest on Hay profiilmeetod. Eristatakse kolme faktorite gruppi: oskusteave, probleemide lahendamine ja vastutus saavutuste eest. Igas faktorite grupis eristatakse omakorda erinevaid alamfaktoreid. Samas on selle meetodi kasutamine ajamahukas ja seotud lisakuludega (Rohelaan 2010: 23). Mõned ettevõtted kasutavad töökohtade hindamiskriteeriumite väljatöötamisel ametijuhendeid ning töökirjeldusi. Tööalase hindamise kriteeriumid töötatakse välja koostöös tulevaste hindajatega (Rohelaan 2010: 30).

Samal põhimõttel on üles ehitatud Sosnovõi (2009) pakutud töökohtade hindamise meetod mille järgi hinnatakse kõiki töökohti kompetentside hindamiskriteeriumite alusel. Igale ametile arvutatakse ekspertide poolt antud skooride keskmine ja nende keskmiste alusel koostatakse töökohtade (ametite) hierarhiline järjestus peadirektorist lihttööliseni. Töökohtade (ametite) klassifitseerimine lõppeb igale ametile töötasuklassi

ja klassikoefitsiendi määramisega. Kõrgematele töötasuklassidele vastavad klassikoefitsiendid on suuremad kui 1, madalamatele klassidele vastavad klassikoefitsiendid aga väiksemad kui 1. Klassikoefitsiente võib kasutada ka tulemuspõhise töötasu määramisel. Samuti võib neid määrata protsentidena töötasumäärast ning kinnitada laiemalt väljamaksmise kriteeriumid ja väljamaksmise perioodilisus.

Porter jt. (2008) (viidates IRS, 2001 kaudu) väidavad, et tulemuslikkuse hindamist kritiseeritakse viisi tõttu, kuidas seda tihti läbi viiakse, ent seda kasutatakse tulemusjuhtimise võtmeelemendina 80 protsendis ettevõtetest. Tihti usutakse, et tulemuslikkuse hindamine on sama, mis tulemusjuhtimine, ent nende vahel on olulised erinevused. Armstrongi (2006) sõnul seisneb põhierinevus selles, et tulemuslikkuse hindamises annavad juhid hinnanguid tavaliselt indiviidide töötulemustele ülevaatliku vestlusena kord aastas, samas kui tulemusjuhtimine on ulatuslikum ja järjepidevam juhtimisprotsess, kus juhid teevad selgeks vastastikused ootused ja tegutsevad pigem treenerite kui kohtunikena ning keskenduvad eelkõige tulevikule. Autor täiendab eelpool toodud Armstrongi seisukohti ja lisab, et tulemuslikkuse hindamine ja tulemusjuhtimine on erinevad mõisted, mis omavahel ei kattu. Tulemusjuhtimine on kogu ettevõtet hõlmav protsess eesmärkide saavutamiseks. See sisaldab eesmärgistamist, mõõdikute kasutamist ja tulemuste hindamist. Tulemuslikkuse hindamine võimaldab ettevõttel hinnata ja juhtida majandustulemusi vastavalt püstitatud eesmärkidele.

Lawson (1995) näeb tulemuslikkuse hindamise protsessi samuti võtmetähtsusega alaprotsessina laialdasemast tulemusjuhtimissüsteemist ja pakub välja, et efektiivseks toimimiseks peab tulemuslikkuse hindamise protsess kaasama mitut tähtsat elementi (Walters 1995: 67). See protsess peaks seostama üksikisiku eesmärgid ja sihid ettevõtte üldise strateegilise suunaga ning indiviidide tulemuslikkus peaks olema ühildatud ettevõtte eelistatud väärtuste ja kultuuriga.

Eesmärgi spetsiifilisus stimuleerib inimesi prioriteete paika panema ja keskenduma, samas kui eesmärgi saavutamise raskus sunnib inimesi oma teadmisi ja oskusi maksimaalselt ära kasutama ning stimuleerib neid teadlikult käesolevas ülesandes

tulemusi tootma (Buchner 2007). Sellest tuleneb, et kuigi eesmärgi raskus tõstab tulemuslikkuse hindamist ning stimuleerib inimesi töötama oma maksimaalse potentsiaaliga, aitab eesmärgi spetsiifilisus inimestel mõista, kuidas nad saavutaksid positiivseid hinnanguid, selgitades kriteeriume, mille põhjal neid hinnatakse. Ent Locke ja Latham (2002) leidsid, et seda millise ulatuseni eesmärgid tulemuslikkust mõjutavad, mõjutab omakorda regulaarse tagasiside ulatus tegelike tulemuste ja tulemuste standardi ühilduvust. Selle mõistmiseks tuleb pöörduda kontrolliteooria poole, mida tuntakse ka kui tagasiside kontrolli teooriat ja on seotud protsessiga, mis vähendab erinevust tegelike tegevuste vaadeldud tagajärgede ning tulemuste standardite vahel (Donovan 2001: 53-76, Buchner 2007: 59-73).

Kontrolliteooria kohaselt jälgivad inimesed pidevalt oma tegevusi ja nende tegevuste tagajärgi (st tulemusi) ja võrdlevad neid standardite või eesmärkidega, mis on nende tegevustele ja tagajärgedele seatud (st tulemuste standardid). Kui tegelike tulemuste ja nende standardite vahel ilmnevad ebakõlad ja nende ebakõlade tulemused on negatiivsed, muudavad inimesed oma käitumist. Et töötajate õigesse suunda juhtimiseks vajatakse selgeid, konkreetseid ja väljakutset esitavaid eesmärke ja tuleb kõigepealt otsustada, millist tulemust ja töötajate käitumist soovitakse näha, kuidas kontroll- ja hindamissüsteemi abil hakatakse tulemusi mõõtma ning kuidas on võimalik kõik töötasustamise-, kontroll- ja hindamissüsteemi omavahel seostada.

Töötajate töösoorituse hindamiskriteeriumiteks on võimalik kasutada erinevaid kriteeriume, alates töökohal olekust, täidetud töö mahust ja selle kvaliteedist kuni kliendi rahuloluni jm. Samuti tuleb hindamiskriteeriumite valimisel lähtuda ametikoha tööülesannetest, ettevõtte tegevusalast ja selle pikaajalistest eesmärkidest.

Tulemuslikkuse hindamise formuleerimise põhimõtted on toiminud juba eelmise sajandi algusest peale (Chandler 1997). Need tulemuslikkuse näitajad on tavapäraselt keskendunud finantsidele, st investeringutest saadav raha, müügiimaht töötaja kohta, kasum ühiku tootmise kohta; Sangeri kohaselt (1998: 197-200) on finantsnäitajad kasulikud, kuid need kalduvad mõõtma minevikku ja seda, mis on kergelt mõõdetav. Tänapäevaste ettevõtete finantsnäitajate ilmse ebapiisavuse on ära toonud mitmed autorid, näiteks Johnson (1994: 259-267) ja Kaplan (1987), Hayes *et al.* (1988),

Crawford ja Fox (1990) ning Neely (1999: 205-208) tõi välja, et neid näitajaid kritiseeritakse seetõttu, et nad: õhutavad lühiajalisust, ei ole strateegilises fookuses ja ei näita midagi kvaliteedi, reageerimisvõime ja paindlikkuse kohta, õhutavad kohalikku optimeerimist ning ei julgusta pidevat edenemist.

Tulemuslikkuse kriteeriumite (*productivity cruteria*) väljatöötamist on juba mõnda aega uuritud ja mitmed huvitavad uurimused on illustreerinud tulemuslikkuse kriteeriumite kasulikkust ning võimalikke kitsaskohti. Teiste hulgas rõhutas Letza (1996: 54-76) ohte, mis kaasnevad „valede asjade õigesti mõõtmisega“, kui ainuke eesmärk on töötada välja tulemuslikkuse kriteeriumid, mis ei pruugi tingimata olla strateegiaga seotud. See võib tavaliselt juhtuda, kui ettevõttes on suur arv tulemuslikkuse kriteeriumeid, kus „mõõdetakse kõike, aga vähe sellist, mis loeb“. Ghalayini ja Noble (1996: 63-80) väidavad, et see on mitte ainult ebavajalik, vaid tekitab ettevõttele ka suure kulu pingutuste nimel, mis on tehtud vajalike andmete saamiseks ja haldamiseks.

Efektiivne tulemuslikkuse hindamissüsteem sõltub suures osas tulemuslikkuse kriteeriumitest, mida kasutatakse ettevõtte tulemuslikkuse defineerimiseks mitmes perspektiivis. Väga tähtis on töötada need kriteeriumid välja nii, et nad on otseselt seotud erinevate perspektiividega, mida ettevõtte otsustab järgida ja mis on ettevõtte strateegiliste eesmärkidega otseselt seotud. Walters (1995) kinnitab, et kui panna paika parameetrid, mis ei sobi ettevõtte vajaduste või eesmärkidega, julgustatakse sellega ebasobivat käitumist ja kui panna paika ebaselged või segased parameetrid, demotiveerib see töötajaid. Samuti ütleb ta, et kui ettevõtte erinevates osades võetakse kasutusele kriteeriumid, mis omavahel ei ühti, nõrgestab see ettevõtte efektiivsust.

Kaasajal on väga levinud tasakaalus tulemuskaartide (*balanced scorecard*) kasutamine. Kaplan ja Norton (1996) väidavad, et tasakaalus tulemuskaart on rohkem kui ainult finantsiliste ja mittefinantsiliste parameetrite *ad hoc* kogum, kus mõlemad parameetrid on osa töötajate infosüsteemist ettevõtte kõigil tasanditel (Stivers, Joyce 2000: 23) ja mille abil mõõdetakse ja juhitakse ettevõtte, kui terviku edukust ning eesmärkide saavutamist, lähtudes mitmetest perspektiividest (Leimann, Skärvald, Teder 2003: 270-271). Selle erinevus tulemuslikkuse mõõtmise tavalistest lähenemistest on see, et antud süsteem kaasab „juhtivate ja järgnevate“ kriteeriumite vahemiku: kliendi perspektiiv,



sisemised äriprotsessid, õppimise ja kasvu ning finantsnäitajad, hindamaks seda, kas ettevõtte liigub oma strateegiliste eesmärkide poole (Gentia Software 1998: 5).

Tasakaalus tulemuskaart rõhutab, et nii finantsilised, kui ka mittefinantsilised mõõdikud on osa süsteemist, mis annab infot iga organisatsiooni üksuse kohta (Chavan 2009: 395). Algul võivad ettevõtted koostada kitsalt defineeritud eesmärkidega tasakaalus tulemuskaardi. Tasakaalus tulemuskaardi tõeline potentsiaal avaldub aga siis, kui see muutub mõõtmissüsteemi osast juhtimissüsteemi osaks (Norton, Kaplan 2003: 18-19).

Iga tasakaalus tulemuskaardi osa kohta tuleb kehtestada kõige olulisemad mõõdikud. Finantsperspektiivi mõõdikuteks levinumad näitajad: müügitulu, kasum, kogukapitalirentaablus, tulu omakapitalilt, investeringu tasuvus, rahavood jms. Kliendiperspektiivi määratlemisel tuleb selgitada, mida klient soovib ja milliseid kliente oleks ettevõttel majanduslikult otstarbekas teenindada. Hindamiseks kasutatakse ettevõtte turuosa, kliendi rahulolu taset, püsiklientide arvu kasv, soovitusindeksit jne. Protsessi perspektiivi mõõdikuteks sobivad kvaliteedinäitajad, tootmise efektiivsuse näitajad, tootmisvõimsuse kasutamise näitajad, ressursside kokkuhoid jms. Arenguperspektiivi mõõdikuteks kasutatakse sobivaid töötajate, tehnoloogia ja organisatsiooni arengut kirjeldavad näitajaid. Mõõdikud peavad tagama võrreldavuse konkurentidega, kajastama ettevõtte edukuse jaoks kõige tähtsamaid tegureid ja olema kõigile osalistele üheselt arusaadavad (Leimann, Skärvald, Teder 2003: 271-272).

Tulemuslikkuse hindamise eest vastutavaks on allüksuse juht. Ta vastutab perioodiliseks hindamiseks kasutatava informatsiooni objektiivsuse ja täielikkuse eest, teostab personali hindamise kinnitatud plaaniliste näitajate kaudu ja esitab saadud hindamise tulemused nii tippjuhile kui ka töötajatele (tõendava dokumentatsiooniga). Kaplani ja Nortoni tulemuskaart on seega paremini tasakaalus kui tavalised finantsaruanded, mis kajastavad ainult ettevõtte minevikku ja ei identifitseeri edu alusallikaid, ent see tunnustab ka tulemusi, mis on olulised teistele huvigruppidele (eriti klientidele ja töötajatele) peale aktsionäride (Boxall ja Purcell 2008; Perkins ja White 2008; Pettijohn *et al.* 2001: 754-771).

Lisaks töötajate töö tootlikkuse objektiivsete näitajate mõõtmisele ja jälgimisele tuleb regulaarselt uurida ka töötajate motivatsiooni taset mõjutavaid aspekte, eriti peale uue

tulemustasustamise süsteemi rakendamist. Samuti selgitada välja töötajate rahulolu uue rahalise tasustamise süsteemi tingimustega, milleks saab kasutada küsimustikke ja intervjuusid. Tööhüvitussüsteemi jälgimise tulemustele peavad järgnema vajalikud muutused rahalise tasustamise süsteemi tingimustes ja mehhanismides.

Antud alapunktis selgus, millised on erinevate teoreetikute töösoorituste hindamise kriteeriumid. Hindamise meetodeid on mitmeid, kuid oluline on jälgida, et kasutataks võimalikult objektiivseid hindamismeetodeid, mis sobiksid nii ettevõtte eesmärkidega kui ka eesmärkide täitmisega töötaja tasandil. Kui uus tasusüsteem on välja töötatud ja töötajate hindamiskriteeriumid on paika pandud, tuleb pidevalt kontrollida kas uus süsteem on positiivse või negatiivse mõjuga. Tulemuspõhise töö tasustamise süsteemi teoreetilisi aluseid motivatsiooniteooriatest lähtuvalt ning tulemustasustamise süsteemi plusse ja miinuseid käsitleme alapeatükis 1.2.

## **1.2. Tulemuspõhise töötasusüsteemi teoreetilised alused ning rakendamise eelised ja puudused**

Töötajate töötasustamise juured on motivatsiooniteooriates (Vroom 1964; Skinner 1974), mille järgi peetakse töötasustamist üheks töötajate kinnitamise võimaluseks, mis suudab kujundada töötajate käitumist ja parandada nende tulemuslikkust. Andes käitumuslikke tagajärgi, mis kinnitavad soovitud käitumist, võivad need seega edendada tulemusjuhtimise süsteemi tõhusust. Den Hartog *et al.* (2004: 556-559) eeldas samuti, et suhet tulemusjuhtimise süsteemide ja ettevõtte tootlikkuse vahel vahendab töötajate suhtumine ja käitumine ning on olemas selge vajadus nii individuaalset perspektiivi vaatlevate uuringute kui ka indiviidi, grupi või organisatsiooni tegevust mõjutavate motivaatorite analüüsi järele. Juhid peaksid mõistma töötaja motivatsiooni, et töötada välja süsteem, mis viib kõrgema taseme saavutamiseni töötajate seas.

Seega peab töö autor tähtsaks tuua välja motivatsiooni definitsioon. Motivatsiooniks nimetatakse sisemisi ajendeid, põhjusi ja jõude, mis mõjutavad inimese tegevust. Inimese tegevusmotiivide mõistmine annab vastused „miks“ küsimustele. Motiveerimine on inimest tegutsema ajendavate jõudude teadvustamine ja inimese mõjutamine nende kaudu (Vadi 2004: 91).

Vroomi ootuste teooria selgitab, kuidas hüvitise süsteem võiks parandada inimeste motivatsiooni (Carraher 2011: 25-52). Vastavalt Victor Vroomi (2005) teorialele, on töötajad motiveeritud tegema midagi, kui nad usuvad, et (Vroom *et al.* 2005: 94):

- 1) nende jõupingutused mõjutavad tulemuslikkust positiivselt;
- 2) nende tulemuste saavutamise tulemuseks on soovitatav tasu;
- 3) neile makstavad hüvitised rahuldavad nende vajadusi;
- 4) nende soovid rahuldada vajadusi on piisavalt tugevad, et väärtustada jõupingutusi.

Victor Vroomi ootuste teooria kohaselt teevad töötajad oma valikuid lähtudes sellest, milline valik tagab neile suurima tasu. Töötajad lähtuvad valikuid tehes kolmest küsimusest: kas ma oskan seda teha, mida minult palutakse, kas ma saan selle eest tasu ning kas pakutav tasu on mulle atraktiivne. Vroomi teooria põhineb töötaja ootusel, hüvitise tõenäosusel ning hüvitise atraktiivsusel. Töötaja ootus põhineb usul, et kui ta kõvasti pingutab, siis ta ka saavutab palju. Kui töötaja usub, et olenemata tema pingutusest seda ei märgata, ei hakka ta ka pingutama. Töötaja usk põhineb peamiselt varasemal kogemusel, eneseusul ning ülesande keerukusel. Isegi kui töötaja kõvasti pingutab, kuid tema töötulemusi ei tasustata (näiteks ta on juba saavutanud oma palgataseme ülemise piiri), tema motivatsioon langeb. Hüvitise olemus ei ole niivõrd tähtis (lisatasu, ametikõrgendus, kiitus), kuivõrd teadmine, et suuremale pingutusele järgneb suurem tasu. Hüvitise tõenäosus on töötaja jaoks seotud usalduse ning ettevõtte poliitikaga. Isegi kui töötaja usub saavutamise tõenäosusesse ja suurema pingutuse tasustamisse, ei järgne pingutust, kui lisatasu ei ole tema jaoks motiveeriv (Kermally 2005: 52-54).

Victor Vroom (1964) viitas inimese jõule kui millelegi, mis on mõjutatud teiste inimese sees olevate jõududega. Seega tuleks täita suhet VIE-muutujate (*Valence, Instrumentality, Expectancy*) ja kriteeriumite vahel kooskõlas subjektisisese analüüsiga. Vroom (1964) defineeris valentsi mõistet kui kõiki võimalikke tulemustega seotud tundeid ja seda tõlgendatakse kui tulemuste olulisust, atraktiivsust, ihaldatavust või eeldatavat rahulolu, mis nendega kaasneb. Mõnel juhul mõõdeti valentsi tulemuslikkust vahetult, selle asemel, et küsitleda tulemuslikkuse vahendusi seoses kindlate tulemustega ja seejärel ka valentsiga hüvesid kaaludes. Eesmärgi püstitamise uurimuste puhul liideti valents mõnikord summaks jõupingutuse erinevate tasemete jaoks.

Instrumentaalsus Victor Vroomi (1964) järgi on „tulemuse-tulemuse“ kooslus, mida on tõlgendatud nii suhtena tulemuse ja teise tulemuse vahel kui ka tulemuse saavutamise tõenäosusena. Ootus on ootus tegevuse või jõupingutuse subjektiivne tõenäosus, mis viib tulemuse, tulemuslikkuse või teise taseme tulemuseni. Praktikas on ootust mõõdetud ka tegevuse ja tulemuse vahelise tajutava suhte või korrelatsiooniga. Ehkki Vroom (1964) kavandas, et ootusel on rohkem kui üks tase, otsustati kaasata ootuse ühetasemelist mõõtmist, kuna see on pigem reegel kui erand.

Ootuste teooria on seotud väljaõppemotivatsiooni, käibe, grupi tulemuslikkuse produktiivsuse languse, ise püstitatud eesmärkide, nendele pühendumise ja eesmärgi tasemega. Mõned leiavad, et ootuste teooria tuleks kombineerida teiste motivatsiooniteooriatega (nt Kanfer (1987: 237-265), Kernan ja Lord (1990: 194-203) jne). Landy ja Becker (1990) pakkusid välja, et ootuste mudeli prognooside parandamise võti võib peituda muutujates, näiteks tulemuste arvus, valentsis ja uurimiseks valitud kindlas sõltuvas muutujas.

Sarnasel printsiibil on ehitatud DeNisi ja Pritchard (2006) poolt pakutud edulootuse teooria (*expectancy theory*), mis põhineb eeldusel, et inimesed kalduvad jaotama oma piiratud aja- ja energiahulka sellistele tegevustele, mille tagajärjed pakuvad nende arvates maksimaalset rahuldust (DeNisi, Pritchard 2006: 253-277; Buchner 2007: 59-73). See toimub rea faasidena. Esiteks loovad individuaalsete inimeste tegevused ootusi tulemuste kohta, mida nende pingutused toovad (st tegevuse-tulemuse seos). Teiseks luuakse saavutatud tulemuste põhjal ootused selle kohta, kui hästi tulemusi hinnatakse (st tulemuse-hindamise seos). Kolmandaks oodatakse, et tulemuste hindamine viib teatud tagajärgedeni, näiteks preemia või üleandmiseni (st hindamise-tagajärje seos). Lõpuks oodatakse, et need tagajärjed mõjutavad indiviidi rahulolu (tagajärje-rahulduse seos) ja motiveerituse taset.

Kui töötajate tegevust mõjutavad faktorid on välja selgitatud töörahulolu ja ootuste teooriate analüüsi abil, tuleb vaadata millistel strateegilise tasustamise teooriatel võiks tulevane tulemuspõhine töötasusüsteem põhineda. Vastavalt strateegilise tasustamise teooriale, et tasusüsteemid mõjutaksid eesmärkide saavutamist, peab tasu olema seotud mingi kindlaksmääratava tunnuse, tegevuse või toodanguga. Selleks on vähemalt viis võimalust. Üheks neist on „individuaalse tulemuse strateegiad“, mis seovad tasu isiku

panusega toodangule, hõlmates tootlikkust, töökvaliteeti ja jõupingutust. „Grupi toodangu strateegiad“ seovad tasu, mis on mõõdetud kõrgemal astmel, nagu näiteks strateegiline üksus või allüksus, ja selle grupi panused kasumile, aastatulu kasvule (*revenue growth*) või tootlikkusele (Haward, Dougherty 2004: 42). Lisaks eristatakse veel „inimkapitali strateegiaid“, mis seovad tasu töötajate kompetentsuse aspektidega nagu kogemus, haridus ja oskused. „Ameti (positsiooni) strateegiad“ seovad tasu pigem töö kui töötaja omadustega, peamiselt töö kirjelduse ja töö hindamise kaudu. Ning viimasena, „turu tasustamise strateegiad“ seovad tasu välise keskkonna ja turu omadustega, nagu näiteks inflatsiooni näitajad ja vastava tööturu töötasu uuringutega (Haward, Dougherty 2004: 42).

„Inimkapitali tasustamisstrateegia“ julgustab inimesi oma inimkapitali arendama ja seda kasutama. See toob kaasa suurema oskuste hulga ja taseme, lisaks ka suurema tööpingutuse. Oskustel põhinevat töötasu kasutatakse ka sageli selleks, et arendada paindlikkust töö planeerimisel, sest töötajad muutuvad üldiselt kvalifitseeritumaks ja tehniliselt omavahel asendatavaks (Gross, Friedman 2004: 43-45).

Strateegilise kompensatsiooni teooria järgi, „turupõhine töötasustrateegia“ (*market reward strategy*) aitab vähendada tööjõu voolavust, sest turul normiks oleva töötasu kohaselt või sellest suurema töötasu maksmine suurendab töötaja töökoha vahetusega seotud kulusid (Howard, *et al.* (2002: 248-262). „Turupõhist töötasustrateegiat“ (*market reward strategies*) võib kasutada selleks, et aidata kontrollida tööjõu voolavust. Kõrgema sooritusvõimega töötajatel on üldiselt kõrgem turuväärtus, mistõttu turu tasu strateegia, mis tasustab neid isikuid turul kehtiva või sellest kõrgema tasu järgi, võib olla arukas investering, eriti kui nende asendamine oleks eriti kallis või töörütmi katkestav. Turu tasu strateegia kindlustab, et firma poolt makstava töötasu määrad on vähemalt konkurentsivõimelised tööturuga (Lawler 1990).

Mõned tulemusstrateegiad võivad mõjutada töötajate suhtumist, mis puudutab töötasuga rahulolu, töötasu õiglust ja organisatsiooni pühendumust sel moel, et on vastuolus strateegiliste kavatsustega. Üks jõudusid, mis vormib töötajate ootusi on nt töötaja klassikuuluvus – sinikraed versus valgekraed (Haward, Dougherty 2004: 44).

Vaid need töötajad, kel on olulisel määral isiklik kontroll oma töö üle, eelistavad tõenäoliselt „individuaalse panuse tasu strateegiaid“ (*individual output reward strategies*). Mida rohkem on töö kiirus määratud masina poolt või standardiseeritud, seda vähem on töötajal võimalik muuta oma jõupingutust või toodangut. Lisaks, mida rohkem hägustub töötaja panus lõpptootesse teiste töötajate panusega võrreldes, seda vähem on töötajal võimalust end teistest eristada ja seeläbi tasu teenida, mille aluseks on individuaalne panus. Valgekrae tööd pakuvad tavaliselt suuremat diskretsiooni ja iseseisvat tegevust, võrreldes sinikrae töödega. Sellest tulenevalt, valgekrae töötajad kalduvad suure tõenäosusega eelistama „individuaalse panuse tasu strateegiaid“, samal ajal kui sinikrae töötajad neid pigem ebaõiglasemaks ja vähem rahuldustpakkuvamaks peavad. Selle asemel, sinikrae töötajad peavad tõenäolisemalt „grupi tulemi tasu strateegiaid“ (*group output reward strategies*) positiivsemaks, samal ajal kui valgekrae töötajad peavad neid vähem rahuldustpakkuvaks (Howard, *et al.* (2002: 248-262).

Töötajad reageerivad ka erinevalt ametiastme strateegiatele. Sinikraest töötajad USA-s on olulisemaks pidanud sotsiaalseid eesmärgi, ka võrdsust, kindlust ja ameti kestust, tootlikkusega võrreldes (Koys *et al.* 1989:27-42). Töötasuastmed organisatsioonides on sageli kavandatud nii, et need pakuvad tugevamat asutusesisest võrdsust sinikraest tehniliste alade töötajatele, operaatoritele ja teistele juhtkonna välistele töötajatele. Seetõttu peavad sinikraest töötajad tõenäoliselt „positsiooni tasu strateegiaid“ rahuldustpakkuvaks ja õiglaseks. Töö hindamist ei viida nii sageli läbi valgekraest juhtivtöötajate, halduses töötavate isikute ja teiste spetsialistide hulgas. Seetõttu „positsiooni tasu strateegiaid“ (*position reward strategies*) peavad valgekraedest töötajad tõenäoliselt mõnevõrra meelevaldseks. Need töötajad ei pea sinikraedega võrreldes tõenäoliselt „positsiooni tasu strateegiaid“ õiglaseks ega ka mitte rahuldustpakkuvaks (Howard, *et al.* (2002: 248-262).

Inimkapitali tasu strateegia eesmärk on julgustada töötajate arengut ja pingutust. Samuti saadab investeerimine inimressursi arengusse signaali, et organisatsioon väärtustab oma töötajaskonda ja eelistab säilitada ja arendada töötajaid ettevõttes. See loob nn vaikiva kokkuleppe, mille järgi töötajad, kes saavad sellisest investeeringust kasu, annavad omapoolse panuse (Blau, 1964). Kahjuks mõned töötajad saavad sellest tõenäolisemalt kasu kui teised.

Autorid L. W. Howard ja T. W. Dougherty (2002: 42) järeldavad oma artiklis, et isikliku panuse tasu strateegiad julgustavad isiklikku pingutust ja seda peavad õiglaseks valgekraedest töötajad. Teisest küljest, sinikraed peavad tõenäolisemalt grupi tulemi tasu strateegiaid motiveerivaks ja õiglaseks. Inimkapitali ressursi strateegiad julgustavad jõupingutust ja pühendumust ettevõttele. Turu tasu strateegiad, mille puhul on rõhk tööturu määradele julgustab töötajaid ettevõttesse jääma. Viimase järeldusena toovad autorid välja, et tasu strateegiaid, mille puhul on rõhk ametipositsioonil, peavad õiglaseks ainult sinikraedest töötajad (Howard, *et al.* (2002: 248-262).

„Grupi tulemi tasu strateegiad“ on mõnikord sobivamad olukordades, kus töötajad on üksteisest kõrgel määral sõltuvad ja isiklike panuseid on raskem eristada. Neid kasutatakse, et julgustada töötajatevahelist koostööd ja et lisada pühendumus kõrgemate eesmärkide hulka. Tasu sidumine grupi tulemusega peaks parandama pingutust ja tootlikkust grupi tasemel mõõdetuna (Deutch 1985).

On ilmne, et organisatsioonis palgalisel kohal töötavad inimesed teevad tööd peamiselt selleks, et saada materiaalselt tasu. Seetõttu peab mis tahes organisatsiooni töötasustamise süsteem olema suunatud sellele, et soodustada töötajate tootlikkust, loovust, püüdlikkust ja initsiatiivi – kõiki neid omadusi, mis tagavad töö tõhususe ja organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamise. Ühendades töötajate materiaalsed huvid organisatsiooni eesmärkidega, suudab organisatsioon kvalifitseeritud personali ligi meelitada ja säilitada, tööjõukulud kontrolli all hoida ning tegutseda optimaalse arvu töötajatega.

Eelneva põhjal selgus, et on mitmeid erinevaid teooriaid, millega mõõta töötajate tegevust mõjutavaid faktoreid. Samuti anti ülevaade erinevatest tasustamise teooriatest, millel võiks põhineda tulemuspõhine töötasusüsteem. Vastavalt strateegilise tasustamise teooriale, peaksid töötasusüsteemid mõjutama eesmärkide saavutamist, tasu peab olema seotud mingi kindlaksmääratud tunnuse, tegevuse või toodanguga.

Erinevad tasustamisstrateegiad toovad tõenäoliselt kaasa erinevad mõjud organisatsiooni tulemustele. Lazear (2000: 1346-1361) näitas, et tootmisettevõtetes suurendas tulemuspõhisele töötasustamisele üleminek ettevõtete produktiivsust kuni 44%. 1981-1985 aastatel teostas Leonard (1990: 13-29) töötasusüsteemide uuringu 439

ettevõttes. Tulemused näitasid, et firmades, kus kasutati tulemuspõhise töötasusüsteemi ja materiaalseid motivaatoreid, oli produktiivsuse tase (hindamine omakapitali tulutootlikkuse järgi) kordades suurem kui ettevõtetes, kus tulemuspõhine töötasusüsteem puudus. Leonard väidab, et tulemuspõhine töötasusüsteem mõjutab otseselt töötajate käitumist, eriti juhtide tegevustele ettevõtte eesmärkide saavutamisel. Ent paljude jaoks on tema poolt pakutud järeldused kahtlased. Mitmed kalduvad arvamusele, et tulemuspõhise töötasusüsteemi juurutamisel on rohkem miinuseid kui plusse.

Crystal (1991) ja Kohn (1993: 54-63) kirjutavad oma töödes, et tulemuspõhised töötasusüsteemid ei ole väga efektiivsed. Walsh ja Seward (1990: 421-458) märkasid, et tulemuspõhised töötasusüsteemid võivad innustada juhti kasutama erinevaid kahtlaseid tulemuste arvutamise meetmeid (nt hindamiskriteeriumite näitajate madaldamine, kontrollmehhanismide neutraliseerimine, kahjulike strateegiate kasutamine jm), mis võivad põhjustada negatiivset efekti organisatsiooni tulemuslikkusele. Pealegi on võimalik manipuleerida ja “mängida” tulemuspõhise töötasusüsteemiga tulemuslikkuse hindamiseks vajalike hindamiskriteeriumite määramisel.

Quinn ja Rivoli väidavad, et tulemuspõhise töötasustamine suunab töötajaid asetuma riskikartliku poosi, alandades nende innovaativsust, kuna nende juhi sissetulek (kellele nad alluvad) on tihedalt seotud ettevõtte riskidega ja tavatöötajatel otsuste tegemise iseseisvus puudub (Amihud, Lev 1987: 606).

Doherty ja Horne (2002: 347, 351) nimetavad tulemuspõhise töötasusüsteemi miinusteks järgnevaid:

- suuremahulisus. Tulemuspõhise töötasusüsteemi väljatöötamine, rakendamine ja igapäevane kasutamine nõuab juhtidelt või hindamise eest vastutavatelt isikutelt aega, teadmisi ja oskuseid;
- täpsete tulemuslikkuse indikaatoreite vajalikkus;
- paljudes olukordades töötajaid demotiveeriv (eriti kui püstitatud eesmärkide saavutamine ei ole otse indiviidi tegevusega seotud, aga oleneb grupi panusest);
- töötajate keskendumine lühiajaliste ja kvantitatiivsete, aga mitte pikaajaliste eesmärkide saavutamisele tulemuslikkuse nimel;



- lühiajalised eesmärgid on raske siduda ettevõtte strateegiliste eesmärkidega, eriti kui tulemuste hindamiseks kasutatakse tasakaalus tulemuskaardis fikseeritud näitajaid;
- töötajate vastuseis nende tegevuse mõõtmisele;
- tulemusjuhtimise kulukus jne.

Kui tulemuspõhine töötasusüsteem on (Armstrong 1999: 644) motiveeriv, organisatsiooni tulemuslikkuse mõõtmiseks eksisteerivad järjepidevad ja õiglaselised tulemusjuhtimise süsteemid, juhid on eelnevalt koolitatud töötajate hindamiseks, tulemustasud on selgelt ja otseselt seotud tulemuslikkusega, organisatsioonil on piisavalt raha tulemustasude maksmiseks, tulemuspõhise töötasusüsteemi rakendamiseks on rohkem eeliseid kui puuduseid. Doherty ja Horne (2002: 338, 347) järgi on tulemuspõhise töötasusüsteemi eelisteks:

- tulemuspõhine töötasusüsteem aitab saavutada omanike poolt püstitatud finantseesmäärke;
- tulemuspõhine töötasusüsteem võib olla abiks paremate töötajate hüvitamisel ja motiveerimisel;
- tulemuspõhine töötasusüsteem aitab luua tulemustele orienteeritud organisatsioonikultuuri;
- tulemuspõhise töötasusüsteemi juurutamine aitab optimeerida ettevõttesiseseid protsesse ja hoida kokku ressursse;
- tõstab juhtide vastutust;
- julgustab paindlikkust, innovatsiooni ja enesearendamist;
- aitab edastada kõikidele organisatsiooniga seotud isikutele organisatsiooni eesmäärke ja sellega seotud infot;
- annab hea võrdlusmomendi organisatsiooni edasise arengu hindamiseks.

Võttes arvesse kõik eelpool kirjeldatud ja erinevate autorite poolt pakutud kõige olulisemad tulemuspõhised töötasusüsteemi plussid ja miinused, koostas töö autor järgmise tabeli:

**Tabel 1.** Tulemuspõhise töötasusüsteemi plussid ja miinused.

	Seisukoht
Plussid	Produktiivsuse kasv (Lazear 2000: 1346-1361, Leonard 1990: 13-29)
	Aitab saavutada omanike poolt püstitatud finantseesmäärke, on abiks paremate töötajate hüvitamisel ja motiveerimisel, tõstab juhtide vastutust ja aitab edastada kõikidele organisatsiooniga seotud isikutele organisatsiooni eesmäärke ja sellega seotud infot, võimaldab töötasustamisel arvestada kontekstiga, julgustab paindlikkusele (Doherty, Horne 2002: 347, 351)
Miinused	Ei ole väga efektiivne, kulukas ja nõuab juhtidelt või hindamise eest vastutavatelt isikutelt aega, teadmisi ja oskuseid (Crystal 1991, Kohn 1993)
	Võib innustada juhti kasutama erinevaid kahtlaseid tulemuste arvutamise meetmeid, mis võivad põhjustada negatiivse efekti organisatsiooni tulemuslikkusele (Walsh ja Seward (1990))
	Alandab töötajate innovaatsilisust (Amihud 1987: 605-617)
	Demotiveerib töötajaid kui püstitatud eesmärkide saavutamine ei ole otse indiviidi tegevusega seotud ja töötajad võivad tulemuslikkuse nimel rohkem keskenduda lühiajaliste ja kvantitatiivsete eesmärkide saavutamisele (Doherty, Horne 2002: 347, 351)

Allikas: autori koostatud (Crystal (1991), Doherty ja Horn (2002), Kohn (1993), Lazear (2000), Leonard (1990), Amihud (1987), Walsh ja Seward (1990) põhjal.

Vaatamata kõikidele miinustele, tõuseb organisatsiooniline töörahulolu läbi hea tasustamise, meeldivate töötingimuste, soodustuste ja heade suhete kaastöötajatega ning kui edutamisvõimalusi tajutakse ausate ja õiglastena (Dozier 1995: 140). Töötajate küsitlemisel selgub, et hea tasustamine on paljudele esimesel kohal. Käesoleval ajal kasutatakse üha rohkem tasustamist tulemuste eest. Motiveeriva tulemuspõhise töötasusüsteemi rakendamine elimineerib subjektiivsuse töötasude määramisel ning tagab olukorra, et saavutatakse töötajate optimaalne rakendamine ja optimaalsed tööjõukulud. Antud alapeatükis käsitleti erinevaid strateegilise tasustamise teooriaid, erinevate autorite alusel, anti ülevaade tulemuspõhise töötasusüsteemi teoreetilistest alustest, selle +/- . Tulemuspõhise töötasusüsteemi väljatöötamise ja rakendamise etapid on esitatud järgmises alapeatükis.

### **1.3. Tulemuspõhise töötasustamissüsteemi väljatöötamise ja rakendamise etapid ja probleemid**

Mistahes organisatsioonis on töö tasustamise ja stimuleerimise süsteemi loomine väga spetsiifiline ja keerukas protsess, mis eeldab arusaamist töömotivatsiooni olemusest ning teadmisi ja kogemusi personali tasustamise ja tulemuste juhtimise meetodite väljatöötamise ja kasutamise kohta.

Tulemuspõhise töötasusüsteemi väljatöötamine on inimressursside juhtimises üks tähtsamaid strateegilisi ülesandeid. Ettevõtte tulemuspõhine töötasusüsteem peab olema suunatud intensiivse ja tõhusa töö kõrgele tasustamisele. A. Sosnovõi (2009) järgi, tulemuspõhise töötasusüsteemi välja töötamisel peab ettevõtte juhatus silmas pidama järgmisi üldreegleid (Sosnovõi 2009):

1. Tööhüvitiste süsteem peab suunama töötaja ettevõttele vajalike tulemuste saavutamisele, seetõttu seotakse palk organisatsiooni töötõhususe näitajatega (ettevõtte käive, kasum, müügimaht, kvaliteedi tõstmine jne), samuti töörühma ja töötaja enda vastavate näitajatega.
2. Tööhüvitiste süsteem peab ühendama endas jäigad reeglid rahalise tasu määramiseks ning paindlikkuse organisatsiooni välis- ja sisekeskkonna muutustele reageerimisel, st töötasu peab toimima mitte ainult töö motivatsioonina, vaid ka juhtimisvahendina, mida kasutab ettevõtte juht. Tööhüvitussüsteem peab võimaldama organisatsiooni juhatusel nii premeerida kui karistada.
3. Tööhüvitiste süsteem ei tohi töötajate materiaalsel seisul halvendada. Uue tööhüvitiste süsteemi väljatöötamine ja elluviimine peab andma töötajatele võimaluse vana süsteemiga võrreldes paremat rahalist tasu saada, kuid teisest küljest ei tohi see esitada liiga kõrgeid nõudmisi ettevõttele endale ning ei tohi ettevõtte majanduslikku seisul ja konkurentsivõimet õhustada.
4. Tööhüvitiste süsteemi elluviimisega peab kaasnema läbimõeldud mehhanism töötajate teavitamiseks uutest rahalistest tasustamise reeglitest ning tööhüvituspaketi tõhususe pidev jälgimine.

Struktuuride ja äriefunktsioonide mitmekesisus ning töötajate erinev seotus ettevõtte lõpptoodanguga tähendavad seda, et erinevate personalikategooriate jaoks tuleb kasutada erinevaid motiveerimise ja rahalise tasustamise meetodeid ja põhimõtteid.

Ettevõtte töötajate töötasustamise süsteemi väljatöötamine ja arendamine koosneb järgmistest elementidest (Sosnovõi 2009):

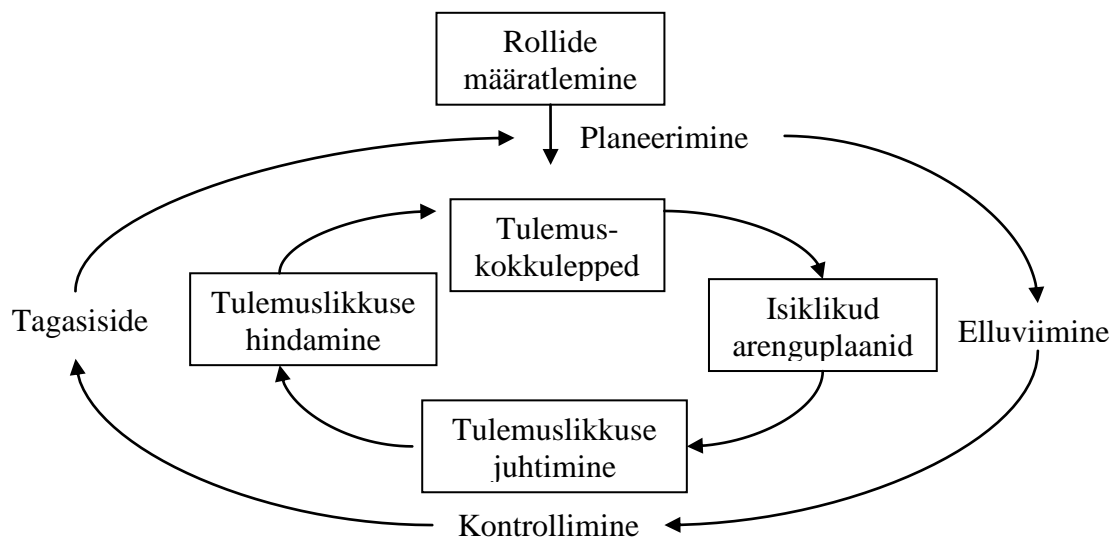
- ettevõtte personali töömotiveerimise, väärtushinnangute ja töörahulolu diagnostika;
- ettevõtte motiveerimispoliitika peamiste põhimõtete ning tööhüvituspaketi sisu ja struktuuri väljaselgitamine;
- põhitöötasu (rahalise tasu muutumatu osa) analüüs, võttes aluseks ametite ja töökohtade väärtustamise ettevõttes;
- rahalise tasu muutuva osa väljatöötamine eesmärgiga tugevdada töötasu stimuleerivat mõju töö tootlikkusele;
- personali rahalise tasustamise süsteemi kirjeldavate ettevõttesiseste normatiivdokumentide koostamine;
- konsultatsioonid rahalise tasustamise süsteemi elluviimisel ja selle tõhususe jälgimisel;
- personaliosakonna töötajate koolitamine ettevõtte tööhüvituspaketi optimeerimiseks ja täiustamiseks.

Armstrong (1999: 439-458), aga pakub tulemuspõhise töötasusüsteemi väljatöötamiseks ja juurutamiseks järgmised etapid:

- vaadatakse üle töötajate rollid. Püütakse võimalikult selgelt määratleda ametikoha/ osakondade eesmärgid, tulemusi, mille eest vastutatakse, peamisi kompetentse ning mis on oodatavate tulemuste saavutamiseks hädavajalik;
- sõlmitakse tulemuskokkulepe. Tulemuskokkulepe on ettevõtte töötajate vaheline kokkulepe sellest, missuguseid tulemusi töötajalt või osakonnalt määratud ajaperioodil tahetakse saada, kuidas mõõdetakse tulemusi ning millist organisatsioonipoolset tuge isik või osakond, selleks vajab. Tulemuskokkulepete väljatöötamisel tuleb lähtuda kompromissi põhimõttest;
- tööplaani või isikliku arenguplaani koostamine töötaja või juhatajaga, võttes arvesse tulemuskokkuleppes kirjeldatud tingimused;

- pidev tulemuslikkuse juhtimine. Juhtide või vastavate isikute ülesandeks on nüüd pidev töötajate või osakondade tulemuslikkuse jälgimine. Kontrollimise ja hindamise käigus tuleb mees pidada, et edukus täna ei garanteeri edukust homme (Leimann, Skärvald, Teder, 2003: 269, 270). Tegurite või strateegiate muutmisel või lisandumisel tuleb plaane ja kokkuleppeid kaasajastada;
- tulemuslikkuse hindamine. Tulemuslikkust võib hinnata mitmeti. Kõige lihtsam viis tulemuslikkuse hindamisel on võrrelda, kas eelnevalt määratletud plaanid ja kokkulepped on täidetud või mitte.

Armstrongi poolt pakutud etapid tulemuspõhise töötasusüsteemi väljatöötamiseks ja rakendamiseks on näitlikult esitatud joonisel 2.



**Joonis 2.** Tulemusjuhtimise rakendamise etappide juhtimistsüklil. Armstrong (1999: 440).

Tulemuspõhise töötasusüsteemi väljatöötamise alguses ja rakendamisel võivad esineda mõned probleemid. Kõige tüüpilisemad probleemid on esitatud Tabelis 2. Et tabelis toodud probleeme vältida on autori arvates soovitatav tulemuspõhise töötasusüsteemi väljatöötamisesse kaasata sertifitseeritud spetsialiste ja viia läbi koolitus isikutele, kes hakkavad edaspidi organisatsioonis töö-sooritust ja tulemuslikkust hindama.

**Tabel 2.** Tüüpilised probleemid tulemuspõhise töötasusüsteemi väljatöötamisel ja rakendamisel.

<b>Probleemid tulemuspõhise töötasusüsteemi väljatöötamisel</b>	<b>Probleemid tulemuspõhise töötasusüsteemi rakendamisel</b>
Informatsiooni kogumise ja tõlgendamise keerukus	Kogutud informatsiooni ei osata tõlgendada või ei arvestata siiski ka kontekstiga vastavate kogemuste puudumise tõttu
Sobivate mõõdetavate eesmärkide leidmine.	Probleemid tulemuste hindamisega mõõdikute süsteemi ebapiisavuse tõttu
Lühiajaliste eesmärkide seostamine strateegiliste (pikaajaliste) eesmärkidega	Statistikaga manipuleerimine ja selle oskamatu kasutamine
Kogemuste puudumine	Halo-efekt – üksikute äärmiselt negatiivsete või positiivsete kogemuste pinnalt tulemuslikkuse hindamisel tehakse meelevaldseid üldistusi
Töötajate vastuseis nende tegevuse mõõtmisele	Vähene kriitilisus ja kontroll, seega õigeaegse ja konstruktiivse tagasiside andmise puudus
Huvipuudus tulemusjuhtimise vastu	Formaalsus. Tulemuste hindamine toimub ainult nõudmisel.

Allikas: (Doherty, Horne 2002, 342-351).

Tulemustasustamise süsteem määrab, kuidas ja millistel alustel makstakse lisaks põhipalgale lisatasusid) lähtuvalt töötaja tulemuslikkusest. Alapeatükist selgub, et ametikohtade ja äriefunktsioonide mitmekesisusest tulenevalt tuleb erinevate personalikategooriate jaoks kasutada erinevaid motiveerimise ja rahalise tasustamise meetodeid ja põhimõtteid. Võttes arvesse kõiki faktoreid, on keeruline luua toimivat tulemustasu süsteemi. Seega võib tulemustasu, kui selle maksmise kriteeriumid ei ole selged ja üheselt mõõdetavad, halvendada töötajate tööpanust.

Keskendudes tähtsamale, võib eelpooltoodu põhjal öelda, et tulemustasustamise süsteemi rakendamisel on esmatähtis õigete eesmärkide püstitamine. Kuidas kontroll- ja hindamissüsteemi abil hakatakse tulemusi mõõtma ning kuidas on võimalik kõik töötasustamise-, kontroll- ja hindamissüsteemi omavahel seostada. Õigete mõõdikute kasutamine võimaldab vältida olukordi, kus mõõdetakse kõike, kuid vähe selliseid, mis loevad. Õiged on mõõdikud, mis tõendatult prognoosivad täideviimise võimet ja mis näitavad täpselt, milliseid tegureid on vaja parandada ning kus võiks olla mõjuvam

piiratud arengu ressursse rakendada. Vältida tuleb mõõdikuid, mis ei ühti ettevõtte eesmärkidega, see võib põhjustada töötajate ebasobivat käitumist. Õiged mõõdikud aitavad kaasa eesmärkide teostamisele ja kulude kokkuhoiule.

Ettevõtte juhtimisel on vajalikud selged ja konkreetsed eesmärgid. Teoorias kajastatud erinevate hindamiskriteeriumite kasutamine võimaldab ettevõtte ja töötajate hindamist püstitatud eesmärkide saavutamiseks. Kui soovitud tulemuste ja juurutatud standardite vahel ilmnevad ebakõlad ja nende ebakõlade tulemused on negatiivsed, muudavad inimesed oma käitumist. Omades ülevaadet erinevatest hindamiskriteeriumitest, on soovimatu tulemi korral võimalik koheselt ilmnenud ebakõlade osas korrektiivide sisseviimine. Erinevate personaligruppide jaoks tuleb kasutada erinevaid motiveerimise ja rahalise tasustamise meetodeid ja põhimõtteid. See võimaldab ettevõtte, allüksuste ja gruppide eesmärkide ning töötajate huvide sidumist. Mille tulemusena suureneb müügitulu ja paraneb töö kvaliteet. Tulemustasustamise süsteem peab olema orienteeritud tulemuslikkusele, tulemus peab olema väljendatud nii kvaliteedis kui ka kvantiteedis. Paindlik ja oskuslik korrektiivide tegemine võib osutuda vajalikuks eduteguriks majandustegevuses.

## **2. INSENER-TEHNILISE PERSONALI JA TÖÖLISTE TULEMUSPÕHISE TÖÖTASUSTAMISE SÜSTEEMI ARENDAMISE VÕIMALUSED VKG TRANSPORT AS-IS**

### **2.1. VKG Transport AS-i üldiseloomustus ja juhtimise eripärad**

VKG Transport AS on Eesti üks suuremaid transpordiettevõtteid, ainulaadne ettevõtte, kes osutab väga laias teenuste sortimendis erinevaid teenuseid:

- 1) raudteetsisternide, tsemendi- ja poolvagunite rent;
- 2) rahvusvaheliste ja riigisiseste raudtee- ja maanteekaubavedude korraldamine;
- 3) ekspediitorteenuste osutamine;
- 4) rahvusvahelised ja riigisisised ohtlike ainete veod ehk ADR-veod autotsisternidega;
- 5) autotranspordi eritehnika teenused;
- 6) raudtee ehitus-, hooldus- ja remonditeenused;
- 7) raudteevagunite kaalumise;
- 8) riigisisised konteinerveod;
- 9) ohtlike jäätmete vedu;
- 10) maanteeveol töötava ohutusnõuniku teenused.

VKG Transport AS on Viru Keemia Grupp AS-i tütaretevõtte, mis alustas majandustegevust 1999. aastal. 2012. aastal oli VKG Transport AS Eesti Ettevõtete Konkurentsivõime Edetabelis transpordi- ja logistikaettevõtete seas kasumlikkuselt auväärsel viiendal kohal ja kuulub 2012. aastast Eesti Edukate Ettevõtete hulka krediitdireitinguga AAA. Samuti on VKG Transport AS Baltikumi suurim ohtlike kemikaalide veoteenust osutav transpordiettevõtte, mille 2012. aasta käive oli 21,8 miljonit eurot, kasum 7,4 miljonit eurot ja investeeringute maht 1,8 miljonit eurot. Ettevõtte vagunipark koosneb ligi 1500 raudteevagunist (tsisternid naftasaaduste veoks,



kastvagunid puisteainete veoks, tsemendivagunid ning tsisternid kemikaalide veoks) (Pilvet 2012: 52).

Enamik ettevõttele kuuluvaid raudteevaguneid on Vene Föderatsiooni territooriumil ning veavad kaupa Vene Föderatsiooni piires. VKG Transport AS-i kasutuses on lisaks raudteeveeremile ka erinevate kemikaalide veoks sobivad tsisternautod, millega tehakse vedusid kõikjal Euroopas. Kõik autod vastavad ohtlike veoste vedamiseks nõutavatele tingimustele (ADR). Oma tegevuse aluseks loeb ettevõtte klientide efektiivset ja paindlikku teenindamist.

Ettevõttel on eelnimetatud teenuste osutamiseks vajalikud litsentsid ja tegevusload ning järgitakse keskkonna-, kvaliteedijuhtimise ning töötervishoiu ja tööohutuse juhtimise süsteeme. Aastal 2012 uuendas ettevõtte ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 ja OHSAS 18001:2007 sertifikaate.

VKG Transport AS-i missioon on järgmine: VKG Transport AS on Eestis asuv ainulaadne ettevõtte, kes usalduse, tuntuse, soodsa hinna ja ohutu töökeskkonna kaudu pakub laias valikus auto- ja raudteetransporditeenuseid, millega saavutab oma klientide, töötajate, huvitatud osapoolte ja omanike järjest kasvavat rahulolu.

Juhtkonna ülevaatuste käigus vaadatakse regulaarselt läbi tegevuspõhimõtete sobivust kogu organisatsiooni tegevuse alusena ning selle põhjal püstitatakse organisatsioonisisese (kvaliteedi, keskkonna, töötervishoiu ja tööohutuse) üldised eesmärgid. Tegutsemispõhimõtted arutatakse töötajatega läbi osakondadesisestel koosolekutel. Juhtkonna esindaja tutvustab sissejuhatava juhendamise käigus uutele töötajatele lisaks teistele ettevõttes kehtivatele reeglitele ka tegevuspõhimõtteid.

Ettevõtte tegevuspõhimõtetest lähtuvalt püstitakse üldised eesmärgid, mida hinnatakse igal aastal juhtkonna ülevaatuste käigus. Eesmärgid kajastatakse juhtimiskavas ja tehakse töötajatele teatavaks. Eesmärkide paremaks täitmiseks koostab juhtkond tegevusplaani ehk juhtimiskava, milles on kirjeldatud eesmärgid, ülesanded eesmärkide täitmiseks, täpsem tegevuste kirjeldus, indikaatorid, ressursid, vastutajad, tähtajad ja staatus. Iga aasta lõpus koostatakse uus juhtimiskava. Jooksva aasta juhtimiskava vaadatakse üle ja vajadusel muudetakse seda (tegevused, tähtajad, jm) juhtkonna

koosolekute käigus. Ülevaatusel annab juhtkonna esindaja juhtkonnale ülevaate kavade realiseerumise käigust ja vajadusel teeb ettepanekud muudatuste sisseviimiseks.

Juhtimissüsteemi efektiivse toimimise tõenduseks on ettevõtte eelmiste aastate majandus-tegevuse aastaaruanded, kust on selgelt jälgitav realiseerimise netokäibe kasv ja teenuste tasuvuse suurenemine. Ka 2013. majandusaasta eesmärkideks on efektiivsuse suurendamine ja klientide struktuuri optimeerimine. Seega mõjutavad kõik ettevõtte töötajad ühel või teisel moel ettevõtte töö tulemuslikkust ja teenuste kvaliteeti.

2013. aastal töötab ettevõttes 166 inimest. VKG Transport AS-i töötajad kuuluvad Kohtla-Järve Keemikute Ametiühingusse ning töötajate ja ettevõtte vahel on sõlmitud kollektiivleping, mis annab töötajatele lisasoodustusi. VKG Transport AS-i tulemuspõhise töötasustamise süsteemi analüüs viidi läbi, kasutades 2012. aasta majandusnäitajaid. Peab mainima, et 2012. aastal oli ettevõtte töötajate keskmine arv 134 inimest.

Ettevõtte on kinnitanud oma juhtimisstruktuuri (Lisa 1), millest on näha töötajate omavahelised alluvussuhted. Ettevõtte personali moodustavad insener-tehniline personal edaspidi ITP ja töölised. ITP hulka kuuluvad osakondade juhatajad, müügijuhid, kvaliteedijuht, meistrid, ökonomist ja tolliagent. Töölisteks on nimetatud töötajad järgmistel ametikohtadel: logistikud, ohtlikke veoseid vedavad autojuhid, kalluri-, buldooseri-, laaduri- ja bussijuhid, traktoristid, pesusõlme operaatorid, raudtee veokorraldaja, raudtee jaamakorraldajad, vaguni järele-vaatajad, kaubaoperaatorid ja raudtee remonditöölised. Töötajate ametikohtade nõudeid on määratletud ametijuhendites, juhtimissüsteemi dokumentides ja muudes juhendmaterjalides.

Viru Keemia Grupp AS-i personaliosakond viis läbi tööjõu volavuse uuringu, millest selgus, et 2012. aastal on VKG Transport AS-ist erinevatel põhjustel lahkunud 27 inimest (Tabel 3), mis võimaldab rääkida töötajate vähesest motiveeritusest.

**Tabel 3.** VKG Transport AS-i töölepingu lõpetamise analüüs perioodil 01.01.2012–31.12. 2012.

Osakond	Lahkunud töötajate arv	Töölepingu lõpetamise alus					
		Töötaja soovil	Töö- kohustuste mitte- täitmine	Töökohal alkoholi- jooles olek	Usalduse kaotamisel	Poolte kokku- leppel	Seoses surmaga
Transpordi- osakond	26	19	3	1	1	1	1
Raudtee- osakond	1	1					

Allikas: (autori kogutud andmete põhjal).

2012. aastal oli VKG Transport AS-i tööjõu volavus 19,9%, mille moodustas nii tööliste kui ka ITP töötajate ettevõttest lahkumine. Suure tööjõu volavuse põhjuseks on ka see, et olemasolev töötasustamissüsteem ei motiveeri töötajaid. Ettevõttel maksab ühe uue töötaja koolitamine 500 – 1500 EUR, rääkimata võimalustest suurendada ettevõtte müügitulu, mis jääb saamata kvalifitseeritud personali puudumise tõttu. Samuti selgitas töö autor tööjõu analüüsi käigus välja, et ettevõtte personali keskmine vanus on 46 aastat ja ettevõttes on hetkel 27 sellist töötajat, kes on pensionieelses vanuses või juba vastava vanuse saavutanud ja kes plaanivad ettevõttest lähiajal lahkuda. See suurendab omakorda tulevikus tööjõu volavuse näitajat.

Seega, ettevõtte pikaajaliste eesmärkide täitmiseks on vaja vähendada tööjõu volavust, tõsta ettevõtte töötajate rahulolu ja tagada vajaliku kvalifikatsiooniga ja piisavas koguses töötajate olemasolu, mida on töö autori arvamusel võimalik saavutada ettevõtte töötasustamise täiustamisega.

Ettevõttel oleks väga lihtne siduda autojuhtide töötasud läbisõidetud kilometraaži või veetud tonnidega, järgides, et juhi keskmine iganädalane tööaeg koos ületunnitööga ei ületaks 48 tundi. Oma töös peavad autojuhid juhinduma määruse 561/2006 reeglitest, mis sätestavad nõuded autojuhi sõidu- ja puhkeperioodidele ning keelavad siduda autojuhtide töötasu läbisõidetud kilomeetrite või veetud tonnidega. Seaduste alusel tasustatakse autojuhte tunnihinna alusel, sellele lisatakse hüvitised kokkuhoitud kütuse ja kliendipoolsete reklamatsioonide puudumise eest. Kuna hüvitise suurus ei kattu tavaliselt töötajate ootustega, ei motiveeri see neid tööaega efektiivselt kasutama. Seega

tuleb luua selline tulemuspõhine töötasusüsteem, mis motiveeriks töötajaid püstitatud eesmärgi saavutama ja tagaks kõikide osapoolte rahulolu.

Mastaapsete arenguplaanidega seoses ja pikaajaliste eesmärkide saavutamiseks on töö autori arvates vaja täiustada ettevõtte tulemuspõhist töötasusüsteemi. Sellest tulenevalt on töö autor läbi viinud erinevaid uuringuid ja analüüsinud uuringute käigus saadud tulemusi, mille põhjal on tehtud ettepanekud VKG Transport AS-i tulemuspõhise töötasusüsteemi täiustamiseks erinevate tasandite töötajatele. Autori poolt läbi viidud uuringud, nende tulemused ja autori ettepanekud on välja toodud käesoleva magistr töö järgmistes osades.

## **2.2. Andmed ja metoodika**

Eelpool kirjeldatud probleemide tulemusena püstitas töö autor käesoleva magistr töö eesmärgiks uue tulemuspõhise töötasusüsteemi väljatöötamise insener-tehnilisele personalile ja tööliste ettevõttes VKG Transport AS. Selleks:

- analüüsitakse VKG Transport AS-is käesoleval ajal toimiva tulemuspõhise töötasusüsteemi mõju töötajate motivatsioonile ja ettevõtte eesmärkide saavutamisel;
- analüüsitakse ja klassifitseeritakse töökohti uue tulemuspõhise töötasusüsteemi kriteeriumite väljatöötamiseks;
- töötatakse VKG Transport AS-is välja uurimismetoodika töötajate tulemuslikkuse hindamiseks.

Magistr töö eesmärgi saavutamiseks ja töö raames plaanitud tegevuste täitmiseks püstitas töö autor järgmised väited:

- tulemuspõhise töötasusüsteemi juurutamine ettevõttes parendab töötajate töösooritust;
- stimuleeriva tulemuspõhise töötasusüsteemi nappus avaldub nii individuaalsetes kui ka meeskonnatöö tulemustes;
- tulemuspõhine töötasusüsteem aitab organisatsioonil saavutada püstitatud pikaajalisi eesmärgi;
- töötajate töösooritust aitavad kõige paremini hinnata finants-majanduslikud näitajad.

Püstitatud väidetele kinnituse saamiseks ja töö eesmärgi täitmiseks on töö autor esialgselt läbi viinud mitmeid kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid uuringuid, mis on seotud VKG Transport AS-i tegevuse, ettevõttesisese dokumentatsiooni ja töötasustamise süsteemi analüüsiga, Viru Keemia Grupp AS-i tütaretevõtete ja teiste transpordisektoris tegutsevate ettevõtete tulemustasustamise süsteemide ja Eesti Statistikaameti aruannete analüüsiga. Uuringute eesmärk oli välja selgitada tulemustasustamise eripärad Viru Keemia Grupp AS-i tüharetevõtetes ja teistes transpordiettevõtetes ning võrrelda VKG Transport AS-i tulemustasustamise süsteemi konkurentsivõimelisust sama sektori teiste ettevõtete tulemustasustamise süsteemidega. Töö käigus kasutatud uuringud koos analüüsimeetodiga on esitatud tabelis 4.

**Tabel 4.** Autori poolt läbi viidud uuringud ja teostatud analüüsid.

<b>Ettevõtte nimi</b>	<b>Esindaja ametikoht/ dokumendi nimi</b>	<b>Analüüsi/ intervjuu meetod</b>
VKG Transport AS	Töötasusüsteemi analüüs (käskkirjad, tulemustasu väljamaksmise kord)	Dokumendianalüüs
VKG Transport AS	Tööjõu tööefektiivsuse analüüs (2012. aasta palgaaruanded)	Dokumendianalüüs
VKG Transport AS	Finantsanalüüs: (majandusaasta aruanded 1999-2002 ja 2008-2012)	Horisontaal- ja vertikaalanalüüs
Eesti Statistikaamet	Aruanne Eestis keskmise bruto töötasu kohta perioodil 2008-2012, aruanne veonduse ja laonduse valdkonnas opereerivate ettevõtete keskmise bruto töötasu kohta perioodil 2008-2012	Võrdlusanalüüs
VKG Transport AS	Personaliküsitlus: Hinnang töötasusüsteemidele; Rahulolu töötasusüsteemiga	Ankeetvaatlus, statistiline analüüs
VKG Oil AS	Intervjuu: juhatuse liige	Süvaintervjuu
Lajos AS	Intervjuu: juhatuse liige	Süvaintervjuu
Eesti Energia Kaevandused AS	Intervjuu: haldus-finantsdirektor	Süvaintervjuu
AS Nitrofert	Intervjuu: majandusosakonna juhtivinsener	Süvaintervjuu
Viru Keemia Grupp	Intervjuu: personaliosakonna juhataja	Süvaintervjuu
VKG Transport AS	Intervjuu: ökonomist	Süvaintervjuu
VKG Transport AS	Intervjuu: logistikaosakonna juhataja	Süvaintervjuu
VKG Transport AS	Intervjuu: autotr. osakonna juhataja kt	Süvaintervjuu
VKG Transport AS	Intervjuu: raudteetranspordi osakonna juhataja	Süvaintervjuu
VKG Transport AS	Tööjõu analüüs (personali andmed (ametijuhendid, töölepingud, töötasu määrad)	Ametikohtade skoorimine, järjestamine ja grupeerimine

Allikas: (autori kogutud andmebaasi põhjal).

Töö eesmärgi saavutamiseks ja püstitatud väidetele kinnituse saamiseks sobivad töö autori arvates enim just kvantitatiivsed meetodid, kuna need eeldavad arvuliste andmete kogumist ja analüüsimist. Kvantitatiivse meetodi – küsitluse – abil saab tagasisidet võimalikult paljudelt vastajatelt ja saadud informatsiooni on lihtsam analüüsida. Kvalitatiivseid meetodeid kasutatakse intervjuudena, kuna see meetod võimaldab aega oluliselt hoida kokku, sest alati ei ole võimalik kogu vajalikku informatsiooni statistikaaruannetest või ettevõtete dokumentatsioonist leida. Seega analüüsis töö autor esmalt teiseseid andmeid. Teisesteks andmeteks nimetatakse olemasolevat informatsiooni, mida kogutakse uurimise käigus. Teisesteks andmeteks on erinevad andmebaasid ja erinev publitsistika (Hislop 2004).

Töö autor analüüsis VKG Transport AS-is käesoleval ajal toimiva tulemustasustamise süsteemi ettevõtte 2012. aasta töötasuaruannete ja nende muudatuste põhjal, kasutades selleks 1999-2013. aastate käskkirju. VKG Transport AS-i tulemuspõhine töötasusüsteem juurutati 2002. aastal, et tõsta töötajate huvi tulemuslikuma töösoorituse vastu. Tulemustasu arvestamise ja maksmise korra analüüsi tulemusena selgus, et tulemuspõhise töötasu väljamaksmise kriteeriumid pole ettevõtte töolistel 2002. aastast kuni käesoleva ajani muutunud. Tööliste töösoorituse hindamine tugines ametijuhendis fikseeritud tööülesannetele, töötaja kohustustele ja vastutustele. Põhilisteks kriteeriumiteks olid tööülesannete tähtaegne ja kvaliteetne täitmine, lisaks sellele kehtestati järgmised hindamiskriteeriumid:

- teostatud tööde maht,
- hea klienditeenindus,
- kiire ja õige tegutsemine erakorralistes olukordades ja keeruliste olukordade õige lahendamine.

Tööjõu voolavuse põhjuste parimaks väljaselgitamiseks ja uue, adekvaatse ja motiveeriva tulemuspõhise töötasusüsteemi põhimõtete väljatöötamiseks, tulemuspõhise töötasu suuruse määramiseks ja töötajate soovide ja ootuste arvesse võtmiseks viis töö autor läbi kaks küsitlust. Esimese küsitluse eesmärgiks (Lisa 2, Küsimustik 1) oli välja selgitada VKG Transport AS-i töötajate jaoks olulised töötasustamisega seotud aspektid ja peamised töötamise motiivid. Teise küsimustiku (Lisa 2, Küsimustik 2) eesmärgiks oli välja selgitada VKG Transport AS-i insener-

tehnilise personali ja tööliste rahulolu töötasusüsteemiga ja selle nõrgad kohad töötajate seisukohalt. Küsitlused olid koostatud autori olemasolevate teadmiste, töökogemuse ja analüüsitud kirjanduse baasil.

Töö autor väljastas mõlemast küsimustikust 150 eksemplari nii vene kui ka eesti keeles. Tähtis oli saada tagasisidet nii ettevõtte ITP-lt kui ka töolistelt, seega jagati küsimustikud kõikidele ettevõtte töötajatele, olenemata nende ametipositsioonist, vanusest või tööstaažist. Küsimustikele vastamiseks anti poolteist nädalat. Anonüümsuse tagamiseks paluti määrata ainult töötajate ametipositsioon ja osakond, kus nad töötavad. Ent absoluutset anonüümsust ei õnnestunud saavutada, kuna ettevõttes on mõnel puhul ainult üks ametikoht (nt juhiabi, ökonomist, raudtee infrastruktuuri juht).

Tagastati 67 täidetud küsimustikku, mis moodustab 44,6% laiali jagatud küsitlus-ankeetidest. Kui võtta arvesse küsitluse läbiviimise ajal lähetuses, puhkusel või haiguslehel viibivate inimeste arvu, moodustab see 59,8% jagatud küsitlusankeetidest, ja võimaldab töö autoril teostada saadud tulemuste statistilist analüüsi aritmeetilise keskmise, mediaani, moodi, dispersiooni ja standardhälvete kalkuleerimise ja analüüsimise abil.

Efektiivse tulemuspõhise töötasusüsteemi loomiseks oli oluline uurida ka teiste ettevõtete praktikat tulemuspõhise töötasusüsteemide juurutamisel. Teiste ettevõtete tulemuspõhise töötasusüsteemide juurutamise kogemusest informatsiooni saamiseks intervjueris töö autor kahe ettevõtte juhatuse liikmeid ja kahe ettevõtte spetsialiste (Lisa 4).

Töö autori arvates oli kõige tähtsam viia läbi intervjuu VKG Oil AS-i juhatuse liikmega, et saada informatsiooni ettevõttes toimivast tulemuspõhisest töötasusüsteemist. Vajalik oli saada lisainfot tulemustasu süsteemi juurutamisest, selle tugevustest ning kitsaskohtadest, mis juhi enda hinnangul süsteemi puhul ilmnevad. VKG Oil AS-is on toimiv tulemuspõhine töötasustamissüsteem kasutusel juba rohkem kui kümme aastat.

Lisaks VKG Oil AS-ile intervjueriti Nitrofert AS-i finants-majandusosakonna juhtivinseneri. Nitrofert AS omab nii autotranspordi- kui ka raudteeosakonda. Samal

põhjusel intervjueriti ka Eesti Energia Kaevanduste AS-i „Estonia” kaevanduse haldus-finantsdirektorit. Intervjuude läbiviimiseks valiti ettevõtteid ka regionaalse kuuluvuse järgi ehk need pidid asuma Ida-Virumaal. Intervjuu viidi läbi ettevõttega Lajos AS, mis osutab transporditeenuseid. Intervjuuküsimuste põhiülesanneteks oli välja selgitada, millised ergutusprogrammid ja tulemuspõhised töötasusüsteemid, tunnustused efektiivse töö eest ning teised hüvitise vormid on kasutusel teistes ettevõtetes. Lisaks sooviti teada, milliseid kogemusi on ettevõtetel eespool nimetatud süsteemide juurutamisega ja milliseid tulemusi on see neile ettevõtetele andnud.

Intervjuude küsimused on esitatud Lisas 3. Töö autor on küsimused koostanud põhimõttel, et vastaja peaks neile vastates lahti seletama tulemuspõhise töötasustamise põhimõtted. Intervjuud viidi läbi mitteametlikus keskkonnas, et saavutada pingevaba ja vastaja jaoks mugav atmosfäär.

Kuna küsimustele vastuste saamiseks kasutati peamiselt Likert-tüüpi skaala printsiipi (10-pallist skaalat), kus vastaja sai märkida autori poolt pakutud väidetele oma hinnangu, ei tekkinud tulemuste analüüsimisel erilisi probleeme. Saadud tulemuste statistilise analüüsi läbiviimiseks sisestas töö autor saadud tulemused Microsoft Excel'i tabelisse, rakendades statistilisi funktsioone (keskmine, mediaan, mood, min, max) aritmeetilise keskmise, mediaani, moodi, miinimumi ja maksimumi arvutamiseks.

### **2.3. VKG Transport AS-i töötasustamise süsteem ja selle rakendamise eripärad 2002 –2012**

Kui tööd oli tehtud kvaliteetselt ja tulemuslikult, maksti töötajatele tulemustasu vastavalt kinnitatud eelarvele. Tulemustasu maksti välja iga kuu peale töösoorituse hindamist. Töötajatele tulemustasu maksmise ettepanekud tegi vastava struktuuriüksuse juht, kes esitas need ökonomistile tulemustasu arvestamiseks.

Kui töötaja oli rikkunud ettevõtte töösisekorra eeskirju või eksinud tööülesannete täitmisel, pidid struktuuriüksuse juht ja töötaja pärast eksimust kolme tööpäeva jooksul läbi arutama selle sisu ja põhjuse. Eksimuse esinemisel töötajale tulemustasu ei makstud. Kui pärast eksimust ei olnud töötaja ja struktuuriüksuse juht kolme tööpäeva



jooksul seda läbi arutatud, siis oldi kohustatud maksma töötajale tulemustasu. Kui töötajal ja struktuurüksuse juhil ei õnnestunud eksimuse hindamisel ühisele otsusele jõuda, siis arutas olukorda vastav komisjon, kes kohustub seitsme tööpäeva jooksul esitama struktuurüksuse juhile ja töötajale omapoolse hinnangu.

Ettevõtte insener-tehnilisel personalil on tulemuspõhise töötasusüsteemi väljamaksmise kriteeriumid aja jooksul muutunud. Struktuurüksuste juhtidele maksti tulemustasu erinevate individuaalsete töötulemuslikkuse hindamise kriteeriumite alusel.

Logistikaosakonna juhataja hindamiskriteeriumid erinesid teiste osakondade juhatajate omadest. Nende kriteeriumiteks polnud mitte kliendibaasi laiendamine, vaid raudteeveeremi rendipäevade arvestus (vastavalt eelarves planeeritule), mille osakaal tulemustasust oli samuti 10%. Kui eelarves planeeritud näitajate täitmist oli kerge kontrollida, siis kliendibaasi laiendamise ja arendusprojektide käivitamise hindamisega tekkisid probleemid, kuna uued arendus-projektid ei käivitunud iga kuu ja kliendibaasi laiendamist oli samuti problemaatiline hinnata (palju oli ühekordse tellimusega kliente, kes olid ise ettevõtte juhatusega ühendust võtnud). Seega muudeti 2011. aastal autotranspordi- ja raudteeosakonna juhatajatele töötulemuslikkuse hindamiskriteeriume ja iga kriteeriumi osakaalu tulemustasus. Uuteks kriteeriumiteks fikseeriti eelarves kinnitatud kasumiplaani täitmine, osakaaluga 80% tulemustasust, ja integreeritud juhtimissüsteemi nõuete täitmine, osakaaluga 20% tulemustasust. Muutusid ka logistikaosakonna juhataja töö tulemuslikkuse hindamise komponendid. Uuteks kriteeriumiteks määrati eelarves kinnitatud kasumiplaani täitmine, osakaaluga 80% tulemustasust, integreeritud juhtimissüsteemi nõuete täitmine, osakaaluga 10% tulemustasust, ja raudteeveeremi rendipäevade arvestus (vastavalt eelarves planeeritule), mille osakaal oli 10% tulemustasust.

Aastate lõikes on muudetud tulemustasu maksmise põhimõtteid autotranspordiosakonna logistikutele (kuuluvad tööliste hulka) ning meistritele ja raudteeosakonna raudtee infrastruktuuri juhile. Tulemustasu maksmise põhimõtted kehtestati samuti individuaalsete käskkirjade alusel.

Algselt olid autotranspordiosakonna logistikutel töö tulemuslikkuse hindamise kriteeriumiteks eelarves kinnitatud transpordivahendite müügiplaani täitmine ning

ametijuhendiga määratud töökohustuste täitmine (sh klientide kaebuste puudumine), mille osatähtsus tulemustasus oli 100%. Kui transpordivahendite müügiplaani täideti 100% ulatuses, maksti logistikutele 100% tulemustasust, kui müügiplaani täideti 80% - 99% ulatuses, maksti 50% kogu tulemustasust. Kuna ettevõttes ilmnisid integreeritud juhtimissüsteemi nõuete täitmisel probleemid, otsustati 2011. aastal hindamiskriteeriumeid muuta. Töö tulemuslikkuse uuteks hindamiskriteeriumiteks olid eelarves kinnitatud transpordivahendite veo müügiplaani täitmine osakaaluga 80% tulemustasust ja integreeritud juhtimissüsteemi nõuete täitmine, mille osakaal oli 20% tulemustasust. Hindamiskriteeriumid on jäänud samaks, muudeti ainult eelarves kinnitatud müügiplaani faktilise täidetuse arvestamise ja käesoleva kriteeriumi täitmise eest välja maksmise põhimõtteid. Tulemustasu arvestamise aluseks kehtestati müügiplaani faktilise täitmise (vastavalt täidetuse protsendile) osa, mis moodustas 80% kogu tulemustasu summast, ja ISO nõuete täitmine 20% (kinnitatud tulemustasu numbrist).

Struktuurüksuste meistritel oli tulemustasu väljamaksmise kriteeriumiks eelarves kajastatud piirkuludest kinnipidamine ning ametijuhendiga määratud töökohustuste täitmine. Eelarves kajastatud piirkulude järgimisel oli kalendrikuu tulemustasu 100% käskkirjaga määratud tulemustasu summast; piirkulude ületamisel 20% ulatuses oli kalendrikuu tulemustasu 50% kuu tulemustasust. Seoses sellega, et oli vaja tagada integreeritud juhtimissüsteemi dokumentides kinnitatud nõuete täitmine, muutus kulude kokkuhoiu eest makstav osakaal 80%-ks tulemustasust, sellele lisandus integreeritud juhtimissüsteemist tulenevate nõuete täitmise kriteerium, mille osakaal moodustas 20% tulemustasust.

Alates 2011. aastast hindas kvaliteedijuht igal kuul integreeritud juhtimissüsteemi nõuete täitmist. Ta esitas iga kuu kolmekümnendaks kuupäevaks juhatuse liikmele seletuskirjad iga ITP (sh logistikud, vaatamata sellele, et nad ei kuulu ettevõtte ITP hulka) integreeritud juhtimissüsteemi nõuete täitmise kohta, viidates integreeritud juhtimissüsteemi dokumentides kinnitatud nõuetele. Enne tulemustasu summa arvestamist esitati töötajatele tutvumiseks kvaliteedijuhi koostatud seletuskirjad ja eelarves kinnitatud plaani täitmise info. Juhul kui töötaja ei olnud kvaliteedijuhi koostatud seletuskirjaga nõus, oli tal võimalus pöörduda VKG Transport AS-i juhatuse

liikme poole, kuna töötajatele tulemustasu maksmise kinnitatud põhimõtete alusel jäi juhatause liikmel õigus integreeritud juhtimissüsteemi nõuete täitmise eest protsentuaalset osakaalu tulemustasust muuta juhul, kui mittetäitmine ei olenenud otseselt töötajast. Selleks et anda parima ülevaade läbi aegade toimunud tulemuspõhise töötasusüsteemi muudatustest VKG Transport AS-is, on autor koostanud Tabeli 5.

**Tabel 5.** VKG Transport AS-i tulemuspõhise töötasusüsteemi muutus perioodil 2002-2011. a.

Periood	Muutus insener-tehnilise personali tulemuspõhises töötasusüsteemis	Muutus tööliste tulemuspõhises töötasusüsteemis
2011	<p>Struktuurüksuste juhatajad ja müügijuht (suuruses kuni 20% põhitöötasust). Hindamiskriteeriumiteks: eelarves kinnitatud kasumiplaani täitmine, (80% tulemustasust) ja integreeritud juhtimissüsteemi nõuete täitmine, (20% tulemustasust).</p> <p>Meister (suuruses kuni 20% põhitöötasust). Hindamiskriteeriumiteks: eelarves kajastatud piirkulude kokkuvõtte (80% tulemustasust) ja integreeritud juhtimissüsteemi nõuete täitmine (20% tulemustasust).</p>	<p>Autotranspordiosakonna logistikud (suuruses 10% põhitöötasust) eelarves kinnitatud müügiplaani täitmise eest (80% tulemustasust) ja integreeritud juhtimissüsteemi nõuete täitmise eest (20% tulemustasust).</p> <p>Muud töölised - ametijuhendis olevate tööülesannete tulemuslik täitmine (sh tööülesannete tähtaegne ja kvaliteetne täitmine, tööde maht, hea klienditeenindus, kiire ja õige tegutsemine erakorralistes olukordades ja keeruliste olukordade õige lahendamine). Moodustab kuni 20% põhitöötasust.</p>
2008	<p>Struktuurüksuste juhatajad ja müügijuht (suuruses kuni 20% põhitöötasust). Hindamiskriteeriumiteks: kasumiplaani täitmine (90% tulemustasust), kliendibaasi laiendamine ja arendusprojektide käivitamine (10% tulemustasust).</p> <p>Meister (suuruses kuni 20% põhitöötasust). Hindamiskriteeriumiteks: eelarves kajastatud piirkulude kokkuvõtte (100% tulemustasust).</p>	<p>Autotranspordiosakonna logistikud (suuruses 10% põhitöötasust) eelarves kinnitatud müügiplaani täitmise eest (100% tulemustasust).</p> <p>Muud töölised - ametijuhendis olevate tööülesannete tulemuslik täitmine (sh tööülesannete tähtaegne ja kvaliteetne täitmine, tööde maht, hea klienditeenindus, kiire ja õige tegutsemine erakorralistes olukordades ja keeruliste olukordade õige lahendamine). Moodustab kuni 20% põhitöötasust.</p>
2002	<p>Struktuurüksuste juhatajad ja müügijuht (suuruses kuni 20% põhitöötasust): Hindamiskriteeriumiteks: kasumiplaani täitmine (90% tulemustasust), kliendibaasi laiendamine ja arendusprojektide käivitamine (10% tulemustasust).</p>	<p>Ametijuhendis olevate tööülesannete tulemuslik täitmine (sh, tööülesannete tähtaegne ja kvaliteetne täitmine, tööde maht, hea klienditeenindus, kiire ja õige tegutsemine erakorralistes olukordades ja keeruliste olukordade õige lahendamine). Moodustab kuni 20% põhitöötasust.</p>

Allikas: (autori kogutud andmete põhjal).

Tulemuspõhise töötasusüsteemi analüüsi raames oli tähtis analüüsida ka töötasuaruandeid ja saadud tulemusi võrrelda finantsanalüüsi käigus saadud tulemustega. Personaliosakonnast saadud töötasuaruanded sisaldasid infot nii ettevõtte tööjõukuludest 2012. aastal kui ka töötasu liikidest osakondade ja ametikohtade lõikes. Seejärel kalkuleeris töö autor iga osakonna ITP ja töölise kuu keskmise töötasu ja selle komponendid ning iga komponendi protsentuaalse osakaalu keskmises töötasus. Viimane aitas töö autoril paremini hinnata erinevusi iga osakonna töölise ja ITP kuu keskmise töötasu ja tulemustasu vahel. See oli vajalik, et paremini aru saada tööjõu voolavust ja personali motiveerituse taset mõjutanud aspektidest (brutotöötasu ja selle komponendid).

Eespool nimetatud dokumentide analüüsimisel selgus, et praeguse ajani ei ole tulemustasu määratud administratsioonile ja osale logistikaosakonnas töötavatele spetsialistidele (2012. aasta töötasu ja selle komponentide analüüs (Lisad 11-14)). Kuu keskmise töötasu kalkuleerimisel osakondade lõikes ühe töötaja kohta (Lisa 12) selgus, et transpordiosakonnas moodustab üks keskmine tulemustasu 17,4% kogu töötasust, raudteeosakonnas 14,6% ja logistikaosakonnas 8,6%. Pesusõlmes on ühe töötaja kuu keskmine tulemustasu protsentuaalne osakaal (47,5%) kuu keskmisest töötasust suurem kui põhitöötasu osakaal (45,5), mis tuleneb sellest, et neile töötajatele on tulemustasu väljamaksmise kriteeriumiks pestud autotsisternide ja veokite kogus. Transpordiosakonnas on keskmine tulemustasu protsentuaalne osakaal ühe kuu töötasus 17,1%, mis näitab ebavõrdsusi tulemustasude määramisel erinevates osakondades. Samuti võimaldas töötasu analüüs võrrelda ITP keskmist kuu tulemustasu protsentuaalset osakaalu keskmise kuu töötasuga osakondade lõikes. Lisas 14 on näha, et kuu keskmise tulemustasu osakaal ettevõtte ühel ITP töötajal on 10% ja varieerub osakondades. Kõige madalam tulemustasu – 0% on administratsioonil, mis oli algselt seletatud sellega, et administratsioon on abiteenistus ja ei mängi suurt rolli ettevõtte poolt püstitatud eesmärkide täitmisel. Järgmisena tuleb pesusõlme ITP (üks inimene), kelle keskmine tulemustasu osakaal kuu töötasust moodustab 7,7%. Tulemustasu väljamaksmise hindamiskriteeriumiks on pesuteenuste realiseerimine.

Uuringust (Lisas 14) selgus, et logistikaosakonnas määratud tulemustasu suurus on teistes osakondades makstava tulemustasuga võrreldes väiksem. Logistikaosakonna kuu

keskmise põhitöötasu ja ühele töötajale makstud kuu keskmise tulemustasu võrdlemisel transpordi- ja raudteeosakonna ITP-ga, nähtub, et logistika osakonna ITP-l on väiksem tulemustasu kui eespool nimetatud osakondades. See ei ole proportsionaalne osakonna tegevusega saadud realisatsioonidega (2012. majandusaasta aruande seletuskirja järgi moodustas see 56,8% ettevõtte summaarsest netokäibest). Transpordiosakonnas ja raudteeosakonnas on ühe ITP töötaja keskmise kuu tulemustasu osakaal keskmisest kuu brutotöötasu protsentuaalsest osakaalust suurem kui keskmises ettevõttes. Võttes arvesse ka transpordi- ja raudteeosakonna ITP keskmise brutotöötasu ja nende otsest osalemist kasumiplaanide täitmisel, leiab töö autor, et eespool nimetatud osakondade ITP-le määratud tulemustasu summad on õiglased.

Lisas 13 on näha, et tööliste kuu keskmise tulemustasu suurus on osakondade lõikes erinev. Kõige väiksem keskmine tulemustasu on raudteeosakonna töölistel, mis on tingitud sellest, et raudteetööstusel puudub võimalus otseselt mõjutada realisatsiooni suurendamist, hindamiskriteeriumiteks on ametijuhendist tulenevate tööülesannete tulemuslik täitmine. Teiste osakondade tulemusi analüüsides selgus, et töölistest peaksid kõige enam kuu keskmise tulemustasu suurusega rahul olema pesusõlme töölistel, sest nende kuu keskmine tulemustasu suurus ületab neile määratud põhitöötasu numbrit. Kuna pesusõlme tööliste tulemustasu on seotud iga pestud transpordivahendiga ning ühel pesusõlme töölisel ületab kuu keskmine tulemustasu kuu keskmist põhitöötasu, võib kinnitada, et tulemuspõhise töötasusüsteemi juurutamine parendab töötajatel töösooritust.

Tulemuspõhise töötasusüsteemi juurutamise tulemuste kvaliteetse analüüsi teostamiseks otsustas töö autor eelmiste perioodide põhjal analüüsida eesmärkide täidetust. Kuna põhieesmärgid olid seotud finantsaspektidega, viis töö autor läbi ettevõtte erinevate majandusaastate finantsanalüüsi. Autor otsustas analüüsiks valida perioodid 1999-2002 ja 2008-2012, kuna see võimaldas teha kokkuvõtte püstitatud finantseesmärkide saavutamisest sellel perioodil, mille kohta tulemustasud puudusid (1999-2002) ja perioodil, kui tulemustasud kehtestati osale töötajatest (2008-2012). Finantsanalüüsi raames kasutas autor horisontaal- ja vertikaalanalüüsi. Horisontaalanalüüsi kasutas autor ettevõtte finantsnäitajate (realiseerimise netokäive (müügitulu), tootmiskulud, ärikulud, muud kulud ja puhaskasum) muutuste väljaselgitamiseks analüüsitavate aastate vältel.

Vertikaalanalüüsi põhimõtteid kasutas töö autor aga iga finantsnäitaja osakaalu väljaselgitamiseks müügitulus tulemuspõhise töötasusüsteemi hindamiskriteeriumite väljatöötamisel kriitiliste aspektide määramisel (nõutav/planeeritud kasumi või müügitulu suurus aruandeperioodi lõpus). Finantsanalüüsi eesmärgiks oli arvutada ka tööjõukulu osakaal ettevõtte netokäibes - selle muutused viimastel aastatel - ja siduda saadud näitajad töötajate efektiivsuse muutumisega.

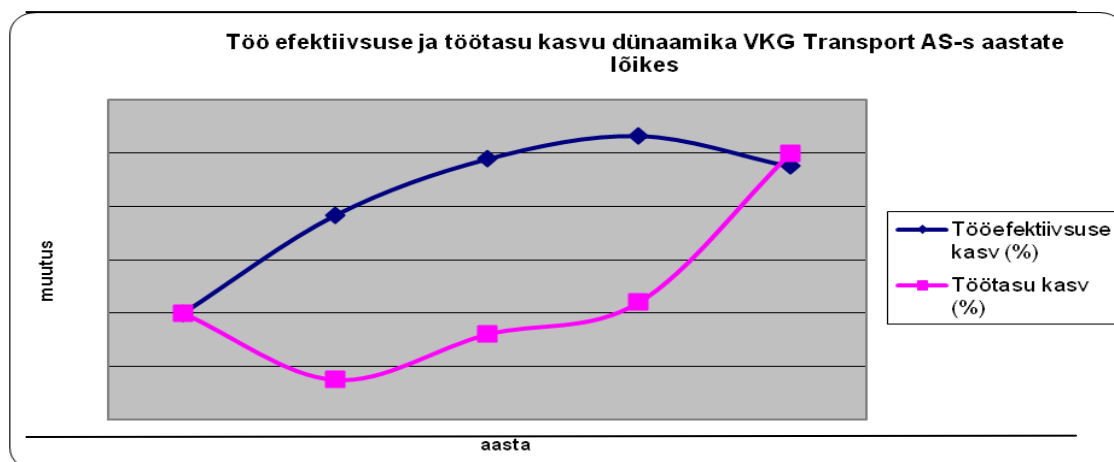
2001-2002 majandusaastate finantsanalüüsi tulemused (Lisad 7 ja 8) võimaldavad eeldada, et tulemuspõhise töötasusüsteemi juurutamine 2002. aasta alguses aitas nimetatud aasta lõpuks tõsta töötajate motiveerituse taset ja seega suurendada realiseerimise netokäivet ning 2002. aruandeaasta puhaskasumit 125,6% võrra võrreldes 2001. aastaga (Lisa 7).

Vertikaalanalüüsi tulemusena selgus (Lisa 8), et puhaskasumi suurendamine oli võimalik mitte ainult kliendibaasi suurenemise, vaid pigem tootmiskulude vähenemise tulemusel. Lisast 8 on näha, et 2002. aastal on tootmiskulude osatähtsus realiseerimise netokäibes jäänud samale tasemele, kui see oli aastal 2001; samuti vähenes üldhalduskulude ja ärikulude osatähtsus realiseerimise netokäibes. See näitab seda, et pärast seda, kui osakondade juhatajatele määrati tulemustasu, mille saamise põhiliseks hindamiskriteeriumiks oli eelarves kinnitatud kasumiplaani täitmine, õnnestus neil tootmis-, üldhaldus- ja ärikulude optimeerimiseks rakendada parimaid strateegiaid. Võrdluseks, 1999. aasta ja 2000. aasta tootmiskulude osatähtsus realiseerimise netokäibes oli 83% ja 74%.

Finantsanalüüsi tegemisel perioodil 2008-2012 on näha, et 2008. aasta tulemustasude maksmise kehtestamine ITP-le, võttes arvesse nende töötulemuslikkuse hindamiskriteeriumid, võimaldas suurendada 2012. aruandeaasta puhaskasumit 1882% võrreldes 2008. aastaga (Lisa 10) ja vähendada tootmiskulude osatähtsust realiseerimise netokäibes 94%-lt 64%-ni, üldhalduskulud 3%-lt 2%-ni ja finantskulude osatähtsus realiseerimise netokäibes 11%-lt 0,5%-ni (Lisa 10). Autori arvates aitavad just finantsanalüüs ja finants-majanduslikud näitajad hästi hinnata töötajate töösooritust ja autori arvates on seega saanud kinnituse üks tema püstitatud väidetest.

Samuti ei olnud vähetähtis tööjõu tulemustasustamise efektiivsuse analüüsimine. Selle uurimiseks kalkuleeris töö autor töötajate töö efektiivsust perioodil 2008-2012 ja selle seose töötasu kasvu dünaamikaga viimase viie aasta kohta. Lisaks sellele, et teada saada tööjõu voolavust mõjutanud põhjusi, kalkuleeris töö autor majandusaasta aruannetest tulenevalt kuu keskmise töötasu ühe töötaja kohta ning võrdles seda Eesti keskmise brutotöötasuga ja keskmiste brutotöötasudega veonduse ja laonduse valdkonnas. Andmed saadi Eesti Statistikaameti koduleheküljelt.

Tööjõu efektiivsuse analüüsi (Lisa 15) käigus selgus, et vaatamata realiseerimise netokäibe kasvule, hakkas tööjõu efektiivsus (kuu keskmine realiseerimise netokäibe ühe töötaja kohta) 2012. aastast langema. Jooniselt 3 on näha, et töötasu kasvu dünaamika ületab 2012. aasta töö efektiivsuse kasvu.



**Joonis 3.** Töö efektiivsuse ja töötasu kasvu dünaamika VKG Transport AS-is 2008-2012. ( autori kogutud andmebaasi põhjal).

Üldjuhul peaks see olema vastupidi ja töö efektiivsuse kasvu dünaamika peaks edestama töötasu kasvu dünaamikat. Sellest võib töö autor eeldada, et töö efektiivsuse langemine 2012. aastal on tingitud mitmest põhjusest. Üks nendest on kindlasti tööjõu voolavus ja teine, tähtsam põhjus, on see, et vaatamata realiseerimise netokäibe (ehk müügitulu) kasvule, langes tööjõukulude osakaal netokäibest. 2008. aastal oli tööjõukulude osakaal netokäibest 9%, edaspidi see vähenes (Lisa 16). See viitab sellele, et vaatamata ettevõtte efektiivsuse kasvule ei peegeldunud see peaaegu üldse töötajate töö tasustamisel. Võrreldes 2008. aastaga kasvas keskmine töötasu 2012. aastal ainult

14,9%, kogu analüüsitava perioodi kestel oli kuu keskmine töötasu väiksem nii Eesti keskmisest töötasust kui ka keskmisest töötasust veonduse ja laonduse valdkonnas (Lisa 17). See mõjutas otseselt töö efektiivsuse kasvu, töötajate rahulolu (sh erinevate töötasu komponentidega) ja nende pühendumust organisatsioonile ning suurendas tööjõu voolavust.

## **2.4. VKG Transport AS-i töötasustamise süsteemi rakendamise eripärad 2013**

Motiveeriva tulemuspõhise töötasustamise süsteemi põhimõtete väljatöötamiseks, tulemuspõhise töötasu suuruse määramiseks ning töötajate soovide arvesse võtmiseks viis töö autor läbi kaks küsitlust.

Esimese küsitluse analüüsi tulemustest nähtus, et 24% küsitlusele vastanutest eelistaks üldse mitte tööle minna ja 55% käivad tööl harjumuse pärast, 13% tunnevad tööle minnes loomingulist tungi ja arengusoovi ning 8% tulevad tööle seoses sooviga suhelda. Vaatamata sellele, et 67%-le vastanutest on töö raha teenimise vahend, ja sidudes saadud tulemuse varem esitatud tööjõu voolavuse numbriga, saab selgeks, et peamiseks tööjõu voolavuse põhjuseks VKG Transport AS-is 2012. aastal on rahulolematust töötasuga. Tööl käimise karjääri tegemise vahendina valis 15% vastanutest, nii töö kui kollektiiviga hea suhtlemise vahendina kui ka loomingulise arengu vahendina valisid võrdsetes proportsioonides 9% vastanutest. Samuti vastas 27% vastanutest, et ei näe ennast antud töökohal 3 aasta pärast, mis paneb mõtlema sellele, kuidas säilitada ettevõtte töötajaid ja tagada nende rahulolu. Üheks ettevõttes tööjõu säilitamise vahendiks on hea koordineerimine otsese juhtkonna poolt, kuna 69% respondentidest on vastanud, et neile meeldib töö, kui nad teavad täpselt, mida nendelt oodatakse. Siinkohal ei ole vähetähtis vastavate töötingimuste ja tööohutuse tagamine, mis on peamiseks kriteeriumiks 17%-le vastanutest. Kuna VKG Transport AS on perioodil 2011-2013 (I kvartal) oluliselt parendanud töötajate töötingimusi, tuleb rohkem tähelepanu pöörata struktuurüksuste juhatajate ja meistrite tööle.

Töötajatele anti valida, milliseid töö autori poolt pakutud töötasusüsteemidest ja tasudest nad eelistaksid. 42% vastajatest valis põhitöötasu või tunnitasu tõstmist, 37% aga aasta tulemuspreemia maksmist, 17% valisid igakuised tulemuspreemiad eelarves



planeeritud näitajate saavutamise eest ja ülejäänud ametikõrgenduse. Kuna ettevõttele on pikaajaliste eesmärkide saavutamiseks tähtis tööjõu efektiivsust suurendada, on autori arvates mõistlikum kasutada siiski aasta tulemuspreemia maksmist, kuna see ei mõjuta töötajaid kontsentreeruma ainult lühiajaliste plaanide täitmisele, vaid ka mõtlema, kuidas on võimalik parendada ja hoida oma töö tulemuslikkust pikemas perspektiivis.

Töö autor palus töötajatel hinnata enda rahulolu töötasustamist ja motivatsiooni mõjutavate teguritega (mis motiveeriks, mida peaksid oluliseks). Autor koostas tulemuste põhjal kuus tabelit, millest üks (Tabel 6) näitab nii terves ettevõttes aritmeetilise keskmise rahulolu erinevate kriteeriumite lõikes ja Lisades 25-29. Eespool nimetatud andmete töötlemiseks ja tabelite koostamiseks analüüsis töö autor statistiliselt Microsoft Exceli tabeli abil ja leidis mediaani, moodi, miinimumi ja maksimumi.

**Tabel 6.** VKG Transport AS töötajate tasustamise süsteemi erinevatele aspektidele antud hinnangud (aritmeetiline keskmine, mediaan, mood, miinimum ja maksimum).

<b>Väide</b>	<b>Arit-meetiline keskmine</b>	<b>mediaan</b>	<b>mood</b>	<b>min</b>	<b>max</b>
Põhitöötasu	6.04	5,0	1	1	10
Lisatasu (täiendav töö)	5.20	5,0	7	1	10
Preemia (silmapaistvate tulemuste eest)	5.74	6,0	7	1	10
Tulemustasu (plaanide täitmine)	7.72	6,0	7	3	10
Rahalised soodustused	7.68	7,0	7	3	10
Muud soodustused (nn sotsiaalpakett)	8.15	6,0	7	3	10
Psühholoogiline õhkkond	7.87	7,0	7	3	10
Tööülesannete ja töökohustuste maht	8.61	7,0	10	3	10
Juhtkonna juhtimisstiil	8.00	7,0	7	3	10
Töötingimused, töökoha varustus	7.46	7,0	7	3	10
Töötaja rolli tunnustamine firmas	7.35	8,0	7	1	10
Töökoha stabiilsus ja kindlustus	8.19	7,0	7	3	10
Firmaüritused, peod, traditsioonid, sport	7.62	7,0	7	1	10
Töötajate esindajate kaasamine töötasu arutellu	7.78	8,0	7	1	10
Tagasiside andmine töö tulemuslikkusele	7.46	7,0	7	3	10
Ametialase ja isikliku arengu võimalus	6.42	7,0	4	1	9
Töö sisu, vaheldusrikkus, huvitatus, eneseväljendus	7.46	8,0	7	1	10
Kolleeegide ja ülemuste tunnustus	6.02	7,0	4	1	10
Töötasusüsteemi avalikustamine	7.03	6,0	7	2	10

Allikas: (autori kogutud andmebaasi põhjal).

Seega võib järeldada, et praegusel ajal on VKG Transport AS-i töötajad kõige rohkem rahul selliste väidetega nagu tööülesannete ja töökohustuste maht, mille aritmeetiline keskmine moodustab 8,6 (kõige sagedamini esinenud hindeks oli 10 ja minimaalseks hinnanguks oli 3 mediaan 7). Tööülesannete ja töökohustustega rahulolule järgneb rahulolu töökoha stabiilsuse ja kindlustusega (aritmeetiline keskmine 8,2).

Kõrge hinde on saanud ka juhtkonna juhtimisstiil (aritmeetiline keskmine 8,0), sotsiaalne pakett (aritmeetiline keskmine 7,9) ja rahulolu ettevõttes oleva psühholoogilise õhkkonna ning firmaüritustega (aritmeetiline keskmine 7,8).

Eelnevast tabelist nähtub, et kõige väiksemad hinded on kõikide VKG Transport AS-i töötajate seas saanud lisatasu (täiendava töö eest) - 5,20 - ja rahulolu preemiatega (silmapaistvate tulemuste eest) näitajaga 5,74. Suhteliselt madala hinnangu on saanud ka rahulolu põhitöötasuga, hinnanguga 6,0. Suhteliselt madal hinnang põhitöötasule näitab, et personali kinnistamiseks on vajalik leida ressursse põhitöötasu suurendamiseks. Seda kinnitab ka moodi näitaja: põhitöötasu on ainus väide, mida on kõige sagedamini hinnatud väikseima hindega (mood on 1). Lisaks põhitöötasule esinesid minimaalsed hinded (1) ka selliste näitajate puhul nagu lisatasu täiendava töö eest, tulemustasu plaanide täitmise eest, töötaja rolli tunnustamine firmas, firmaüritused, töötajate esindajate kaasamine töötasu arutellu, ametialase ja isikliku arengu võimalus, kolleegide ja ülemuste tunnustus. Ülejäänud väidetest varieeruvad minimaalsed tähtsused 2 st 3 -ni. Üllatuslikult moodustab väitel tulemustasu (plaanide täitmine) aritmeetiline keskmine rahulolu 7,7, mis on hea tulemus ja räägib sellest, et üldine rahulolu tulemustasuga on päris kõrge. Suhteliselt hea näitaja on psühholoogilise õhkkonna näitaja 7,87, mis näitab, et töökollektiivi omavahelised suhted on korras. Kõrge hinnang tööülesannete ja töökohustuse mahule (aritmeetiline keskmine 8,61; minimaalne näitaja 3; mediaan 7) näitab, et töötajad on rahul olemasoleva töökoormusega, tööülesanded on jagatud töötajate vahel õiglaselt. Suhteliselt kõrge moodi näitaja annab aluse väita, et suurendades põhitöötasu, on töötajad ettevõttele suhteliselt lojaalsed. Seda väidet kinnitab ka üsna kõrge hinnang töökoha stabiilsuse ja kindlustuse osas, näitaja 8,19. Ettevõtte stabiilne areng ja kontserni tugi peaksid suurendama töötajate kindlust veelgi. Vaatamata sellele arvab töö autor, et ainult põhitöötasu suurendamine ei anna ettevõttele positiivset tulemust pikaajaliste plaanide täitmisel. Seega tuleb ettevõttel veel parendada

tulemuspühise töötasu süsteemi ja siduda see töösoorituse õigete hindamiskriteeriumitega. Sellisele järeldusele kalduvad ka teoreetilises osas mainitud autorid. Maksimaalsete hinnete puhul esines kõige väiksem hinne 9 ainult ametialase ja isikliku arengu võimalusel. Ülejäänud väidetel oli maksimaalne tähtsus 10.

Saadud tulemusi ei ole võimalik suurel määral kasutada ilma detailsema analüüsi läbiviimiseta. Seega on töö autor jaganud saadud vastused töötaja osakonna alla kuuluvuse ja ametipositsiooni järgi. Selle tulemused võimaldasid töö autoril koostada Lisa 25. See näitab administratsiooni ja logistikaosakonna töötajate rahulolu autori poolt pakutud väidetega, Lisa 26, milles on kirjeldatud autotranspordiosakonna insener-tehnilise personali esimese (pakutud väidetega) rahulolu küsitluse tulemused. Lisa 27 annab ülevaate autotranspordiosakonna töötajate rahulolust erinevate faktoritega, Lisa 28 ja 29 raudteeosakonna insener-tehnilise personali ja raudteeosakonna tööliste rahulolu küsitluse tulemustest. Autori poolt koostatud ja eespool nimetatud lisades olevad tabelid sisaldavad rahulolu aritmeetilisi keskmisi näitajaid, mediaane, moodi ja standardhälvete näitajaid iga väite lõikes.

Lisast 25 on näha, et administratsiooni- ja logistikaosakonna töötajad on kõige vähem rahul lisatasude (aritmeetiline keskmine 4,8) ja põhitöötasuga (aritmeetiline keskmine 5,2), kusjuures mediaanid mõlemate faktorite jaoks on võrdsed 5 ja minimaalsed tähtsused 1 lisatasul ja 3 põhitöötasul, millest järeldub, et administratsiooni ja logistikaosakonna töötajate rahulolu lisatasuga on keskmisest väiksem, järelikult pole töötajad piisavalt motiveeritud lisatööülesanded täitma. Saadud aritmeetiliste keskmiste tähtsust on mõjutanud suuremal määral väidetele antud nii minimaalsed kui ka maksimaalsed hinded. Põhitöötasu ja lisatasu puhul maksimaalselt antud hinneteks oli 7.

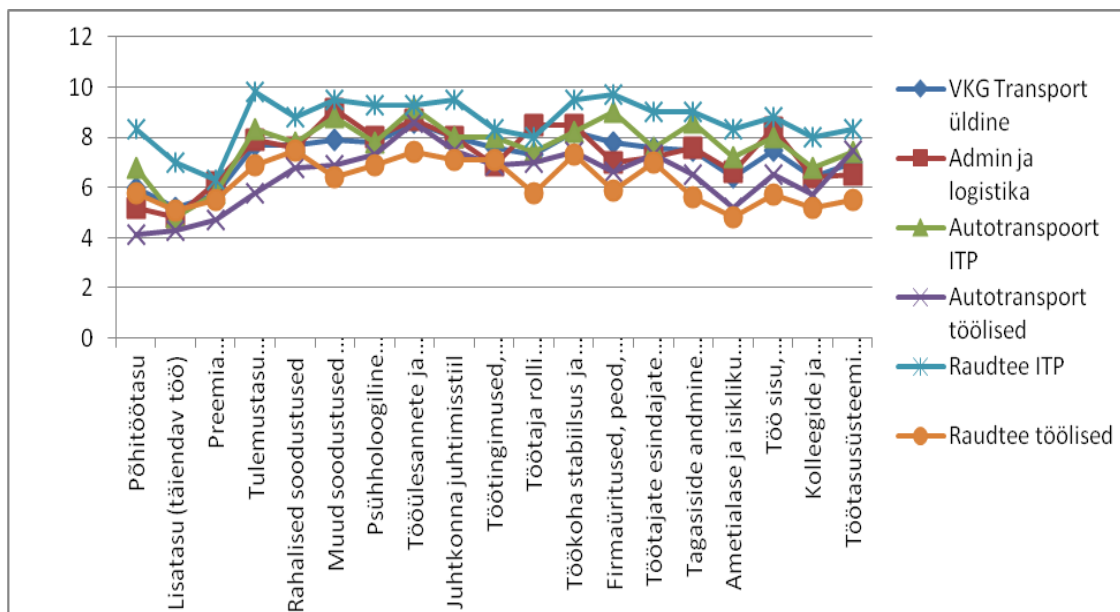
Administratsiooni ja logistika töötajate aritmeetiline keskmine rahulolu tulemustasuga on võrdne – 7,9. Saadud aritmeetilist keskmist administratsioonis ja logistikas ei saa suurel määral töös kasutada, kuna administratsioonil puudub tulemustasu ja vastava numbri on andnud logistikaosakonna töötajate vastused. Ülejäänud väidete puhul saadud aritmeetilised tulemused varieeruvad 6,5-lt 8,4-ni ja on rohkem mediaani näitajatest või võrdsed saadud mediaani näitajaga, v.a töötingimused, töökoha varustus ja ametialase ja isikliku arengu võimalus.

Analüüsidest VKG Transport AS-i erinevate osakondade töolistelt saadud tulemusi, nähtub lisast 27, et autotranspordiosakonna tööliste vastuste puhul on saadud kõige väiksemad aritmeetiliste keskmiste tulemused uuritavate ettevõtte töötajate gruppide lõikes. Kõige vähem on autotranspordiosakonna töölised rahul põhitöötasuga (4,1), lisatasuga täiendava töö eest ja preemiatega (4,7), lisaks sellele on mediaani näitajad suuremad kui aritmeetilisel keskmisel, eriti tulemustasul, kus aritmeetiline keskmine on võrdne – 5,8 – ja mediaan 7, millest järeldub, et autotranspordiosakonna tööliste rahulolu tulemustasuga on 21% väiksem kui selle väite mediaan.

Raudteeosakonna töölised on käige vähem rahul ametialase ja isikliku arengu võimalusega (aritmeetiline keskmine 4,8), neile makstava lisatasuga (täiendava töö eest) (aritmeetiline keskmine 5,1), kolleegide ja ülemuste tunnustusega (aritmeetiline keskmine 5,2), töötasusüsteemi avalikustamise ja preemiaga (silmapaistvate tulemuste eest) (aritmeetiline keskmine 5,5). Samuti on keskmised aritmeetilised näitajad väiksemad kui mediaani näitajad järgmistel väidetest: tulemustasu (eelarve plaanide täitmine) (6,9), rahalised soodustused (7,5), sotsiaalpaketi rahulolu (6,4), psühholoogiline õhkkond (6,9) jm. See räägib sellest, et ka nende faktoritega rahulolu on raudteeosakonna töolistel keskmisest väiksem.

Autotranspordiosakonna ja raudteeosakonna insener-tehnilise personali küsitluse tulemused ja saadud näitajad erinevad oluliselt vastavate osakondade tööliste vastustest, eriti raudteeosakonna ITP puhul. Raudteeosakonna ITP puhul (Lisa 28) on ITP töötajad kõige vähem rahul preemiaga (silmapaistvate tulemuste eest) (aritmeetiline keskmine 6,3) ja lisatasuga (täiendava töö eest) (aritmeetiline keskmine 7,0). Autotranspordiosakonna insener-tehniline personal (Lisa 26) ei ole omakorda eriti rahul lisatasuga (täiendava töö eest), mille aritmeetiline keskmine on 4,8, mis on rohkem kui selle väite mediaan ja mood (4). Samuti on tähelepanuväärne autotranspordiosakonna ITP töötajate rahulolu preemiaga (silmapaistvate tulemuste eest) (5,8) ja põhitöötasuga (6,8), mille keskmised aritmeetilised näitajad on väiksemad kui nende puhul arvutatud mediaanid (6 ja 7).

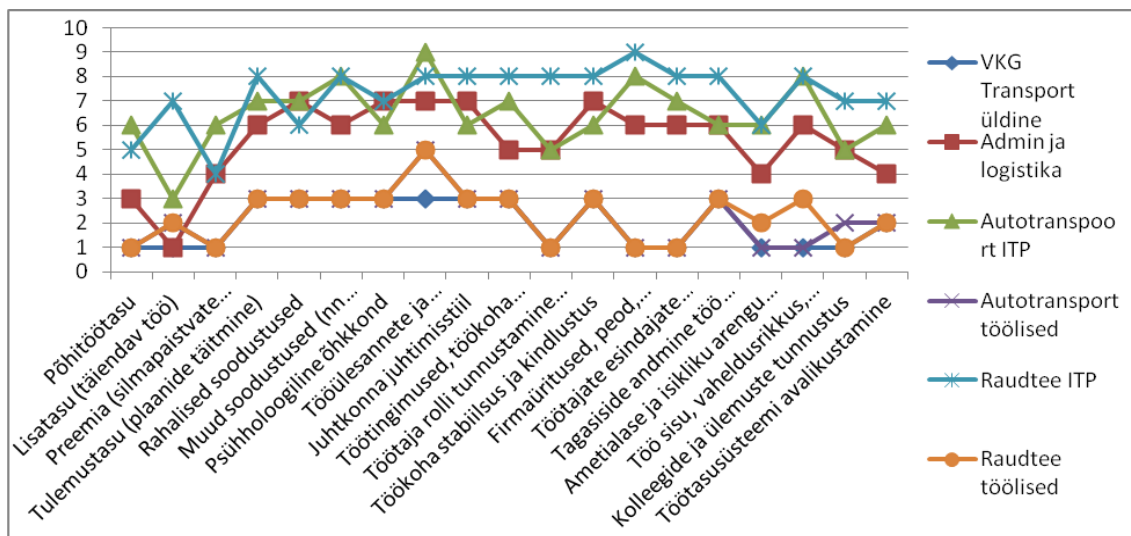
Aritmeetiliste keskmiste võrdlemisel VKG Transport AS-i erinevate töötajate gruppide vahel, on töö autor koostanud joonise 4.



**Joonis 4.** VKG Transport AS töötajate töösooritus juhtimise erinevatele aspektidele antud hinnangud töötajate gruppide lõikes - aritmeetilised keskmised (autori kogutud andmebaasi põhjal).

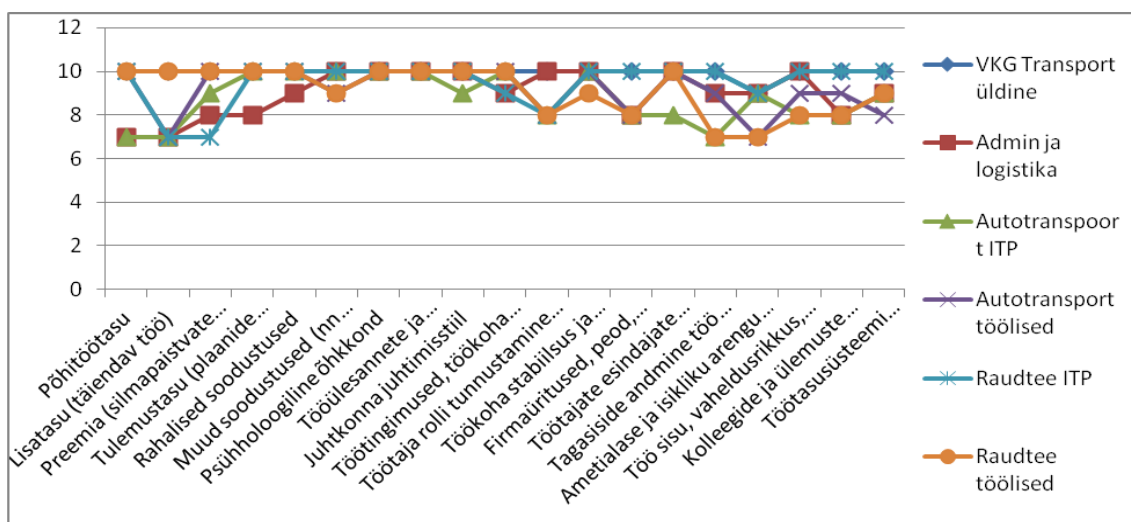
Jooniselt on näha, et kõige suuremad aritmeetilised keskmised on peaaegu kõikide väidete puhul raudteeosakonna insener-tehnilisel personalil, välja arvatud töötaja rolli tunnustamine firmas. Seega võib väita, et raudteetöölised on kõige rohkem rahul VKG Transport AS-i pakutavate töötasusüsteemi ja töötajate motivatsioonile mõjutavate teguritega. Samuti on aritmeetiliste keskmiste tulemused autotranspordiosakonna insener-tehnilisel personalil kõrgemad kui aritmeetiliste keskmiste näitajad VKG Transport AS-is. Administratsiooni ja logistikaosakonna töötajate küsitluse tulemustest nähtub, et administratsiooni ja logistikaosakonna töötajatel on rahaliste väidete/motivaatorite puhul keskmised aritmeetilised näitajad madalamad kui ettevõtte keskmised näitajad. Ülejäänud väidete puhul on näitajad kas võrdsed ettevõtte keskmiste tulemustega või kõrgemad. Kõige madalam rahulolu on autotranspordiosakonna töölistel, eriti rahaliste motivaatoritega ja raudteeosakonna töölistel.

Vaadates näitajaid, mis on mõjutanud aritmeetiliste keskmiste tulemusi, on autori meelest tähtis analüüsida ka minimaalseid ja maksimaalseid hinnanguid erinevate töötajate gruppide lõikes. Selleks koostas töö autor joonised 5 ja 6.



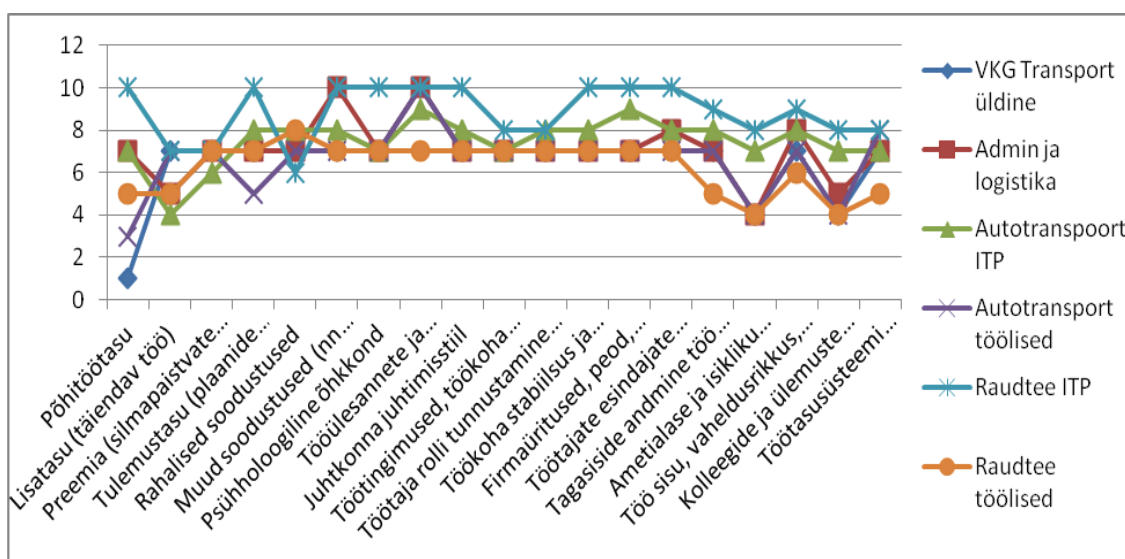
**Joonis 5.** VKG Transport AS töösoorituse juhtimise erinevatele aspektidele antud hinnangud töötajate gruppide lõikes (minimaalsed hinnangud erinevate töögruppide lõikes), (autori kogutud andmebaasi põhjal).

Joonisel 5 on näha, et madalad aritmeetilised keskmised erinevate väidete puhul on eelkõige raudteeosakonna ja autotranspordiosakonna töölised, kelle minimaalsed hinnangud varieeruvad 1-st 3-ni, v.a tööülesannete ja töökohustuste mahuga rahulolu raudteeosakonna töölised (5,00). Samuti on administratsiooni ja logistikaosakonna töötajad andnud madalad hinnangud põhitöötasule ja lisatasule.



**Joonis. 6.** VKG Transport AS töösoorituse juhtimise erinevatele aspektidele antud hinnangud töötajate gruppide lõikes (maksimaalsed hinnangud erinevate töögruppide lõikes), (autori kogutud andmebaasi põhjal).

Aritmeetiliste keskmiste tulemusi on mõjutanud ka erinevatele väidetele antud maksimaalsed näitajad erinevate töötajate gruppide lõikes, mis on esitatud joonisel 6. Sellest nähtub, et administratsiooni ja logistikaosakonna töötajate, raudteeosakonna ja autotranspordiosakonna tööliste poolt erinevatele väidetele antud maksimaalsed hinnangud on paljude väidete jaoks siiski väiksemad kui autotranspordiosakonna ja raudteeosakonna insener-tehnilisel personalil.



**Joonis 7.** VKG Transport AS töösooritus juhtimise erinevatele aspektidele antud hinnangud töötajate gruppide lõikes (mood töötajate gruppide lõikes), ( autori kogutud andmebaasi põhjal).

Joonisel 7 on näha, milliseid hinnanguid on erinevad töötajate grupid erinevatele väidetele kõige sagedamini andnud. Seega võib järeldada, et nii autotranspordiosakonna tööliste kui ka raudteeosakonna tööliste aritmeetilisi keskmisi tulemusi on mõjutanud madalad hinnangud töötasu, ametialase ja isikliku arengu võimaluste ning kolleegide ja ülemuste poolt tunnustamise osas. Kui erinevate osakondade töölistel on kõige sagedamini esinenud hinne võrdne 7-ga, siis erinevate osakondade ITP puhul on see 9 ja 10, mis selgitab töötajate gruppide vahel ilmnenu tulmuste erinevusi.

Eespool kirjeldatud küsitluse tulemustest nähtub, et töötajate (nii insener-tehnilise personali kui ka tööliste) rahulolu mõjutavad kõige suuremal määral rahalise hüvitamisega seotud väited, alandades keskmist rahulolunäitajat. Samuti on töö autor järeldanud, et VKG Transport AS-is on ettevõtte pakutud erinevate motivaatoritega

kõige vähem rahul töölised nii autotranspordi- kui ka raudteeosakonnas, järgneb administratsioon, autotranspordiosakonna insener-tehniline personal ja raudteeosakonna tehniline personal. Kuna nendel väidetest on reeglina suurimad standardhälvete näitajad, võivad need muudatused ettevõtte tööliste töötasustamisel kõige suuremal määral mõjutada töötajate töö efektiivsust.

Teise VKG Transport AS-i töötajate küsitluse eesmärgiks oli selgitada välja VKG Transport AS-i insener-tehnilise personali ja tööliste rahulolu olemasoleva töötasusüsteemiga ning selle nõrgad kohad töötajate seisukohalt. Teine ankeetküsitlus sisaldas nii avatud kui ka suletud küsimusi nagu esimenegi. Suletud küsimuste puhul pidi küsitletav valida tema seisukohalt kõige sobivama vastuse etteantud vastustevariantidest ja avatud küsimuste puhul vastama küsimustele oma sõnadega.

72% töötajatest vastasid, et nende tööd tasustatakse ebapiisavalt, 14% vastasid, et tehtud tööd tasustatakse normaalselt, ülejäänud vastasid, et “kusagil mujal on alati parem”. Sellest on võimalik järeldada, et peaaegu kaks kolmandikku ettevõtte personalist ei ole oma töötasuga rahul. Samuti on 86% vastanud, et nende poolt tehtava mahuga tööd peaks kõrgemini tasustama võrreldes teiste VKG Transpordi töötajatega. Ülejäänud 14% aga vastasid, et nende poolt tehtav töö ja selle maht on piisavalt tasustatud. Mitte keegi ei valinud oma vastuseks väidet, et nende poolt tehtava mahuga töö on väärt väiksemat tasu võrreldes teiste VKG Transport AS-i töötajatega. Kui töötajatel paluti võrrelda nende bruto töötasu piirkonna üldise töötasutasemega (samade tööülesannete täitmise eest), ütles 56% vastanutest, et nende bruto töötasu on piirkonna üldisest töötasutasemest madalam, 39% vastas, et nende töötasu on piirkonna üldise töötasutasemega võrdne, ja ainult 5% arvas, et nende töötasu on piirkonna üldisest töötasutasemest kõrgem. Seega sai töö autor rohkem infot suurt tööjõu voolavust põhjustanud faktorite kohta.

Samuti ei huvita 61% vastajatest, milline on nende kolleegide töötasu, ja 36% arwab, et ettevõttes on töötasu tase ametite/projektide lõikes ühesugune. Ülejäänud 3% arvas, et nende kolleegidele makstakse rohkem. Suurimaks probleemiks on see, et 67% töötajatest ei saa aru kuidas firmas töötasu suurust määratakse, 18% arwab, et juhtkond määrab töötasu suuruse, lähtudes neile teadmata alustest, ja 10%-le pole keegi töötasukujunduse põhimõtteid tutvustatud. Ainult 5% töötajatest arwab, et juhtkond



määrab töötasu suuruse, lähtudes selle ametikoha tööturu keskmisest tasemest. Saadud vastused varieerusid ametikoha positsioonilt tulenevalt. ITP töötajatel oli rohkem infot ettevõttes kehtestatud tulemustasu määramise ja väljamaksmise mehhanismidest, töölistel aga vastav info puudub. Seega uue tulemuspõhise töötasu süsteemi väljatöötamisel ja rakendamisel tuleb tagada kõikide töötajate informeerimine tulemuspõhise töötasusüsteemi määramise ja väljamaksmise põhimõtetest ja tagada töötajate konsulteerimisvõimalused küsimuste tekkimise korral.

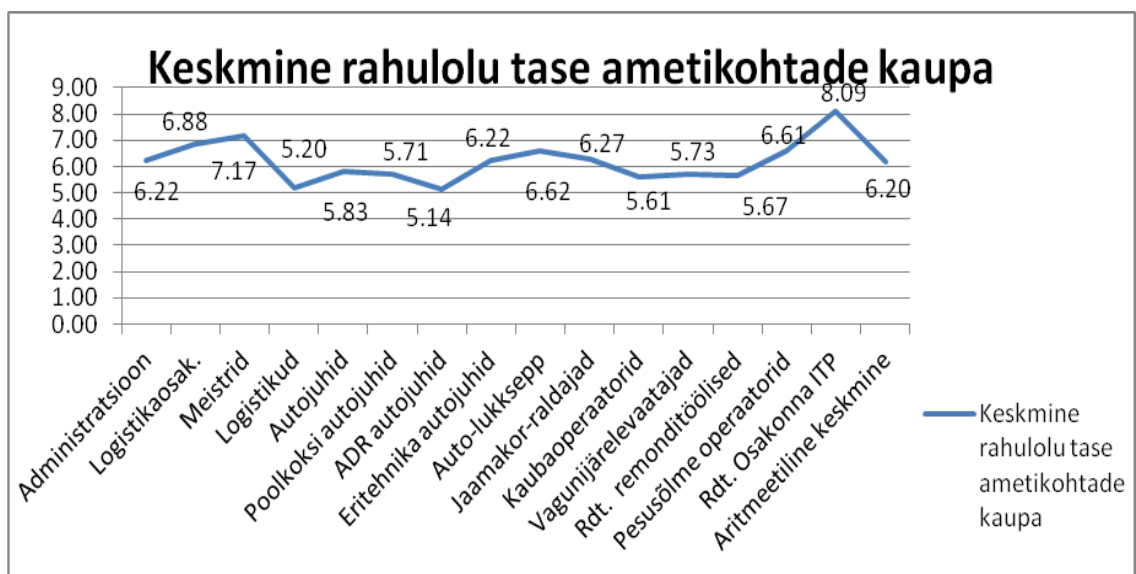
Küsimusele kuivõrd saavad töötajad oma vahetule ülemusele oma töötasu osas arvamust avaldada või ideid ja ettepanekuid esitada, kirjutas suurim osa vastajatest, et saavad ikka, aga kasu sellest pole. ITP töötajatelt samale küsimusele saadud vastused näitasid aga teist seisukohta: neil ei teki probleeme oma ülemusele ideede ja ettepanekute esitamisel ja tavaliselt saavad need positiivset tagasisidet.

Kuna töö autor soovis siduda uue tulemuspõhise töötasu ettevõtte strateegiliste eesmärkidega, oli tähtis saada aru, kui sageli juhtkond oma vahetuid alluvaid ettevõtte üldisest seisundist ja tulevikuplaanidest informeerib. Sellele küsimusele on 46% töötajatest vastanud, et harva, 20%, et mitte kunagi, ülejäänud 23% ja 11% aga vastasid, et juhtkond informeerib neid ettevõtte üldisest seisundist ja tulevikuplaanidest piisaval määral ja sageli. Seega võiks ettevõtte tulevikuplaanidest informatsiooni puudus olla ka probleemiks uue tulemuspõhise töötasusüsteemi juurutamisel.

Samuti oli töö autori jaoks tähtis saada aru, millised on töötajate arvates ettevõtte peamised eesmärgid. Seega palus töö autor nummerdada tema poolt pakutud variandid tähtsuse järjekorras 7-st 1-ni. Seega sai töö autor teada, et töötajate arvates kõige tähtsamaks ettevõtte eesmärgiks on kasumi saamine, teisele kohale asetati äri arendamine, sellele järgnes majandustegevuse stabiilsus, töötajate materiaalsete vajaduste rahuldamine ja uute töökohtade loomine. Viimastele positsioonidele asetati töötajatele eneseteostuse võimaluste loomine ja riigi majandusse oma panuse andmine. Seega tuleb uue tulemuspõhise töötasusüsteem siduda ka töötajate arvates ettevõtte jaoks kõige tähtsamate faktoritega, mis aitab ka töötajatel uut süsteemi paremini vastu võtta.

Lisaks sellele on töö autor küsinud töötajate arvamust selle kohta, milliseid tasustamise viise ja vorme oleks nende meelest ettevõttes otstarbekas juurutada. Sellele on saadud järgmised vastused: 13. palk, individuaalsed tulemustasud töölistele, tuleb suurendada tulemustasu osakaalu töötasus ja seda otsustavalt, kindlasti on vaja mingi preemiafond otseste alluvate motiveerimiseks ja ergutamiseks, samuti tuleb maksta lisatasu töö eest, mis ei kuulu töötaja põhitööülesannete hulka ja asendustasu puhkusel või haiguslehel oleva töötaja asendamisel. Kõige rohkem on töötajad maininud „13. palka“ ehk aastast tulemustasu, seega on töö autor otsustanud kasutada seda põhimõtet uue süsteemi väljatöötamisel.

Viimasena on töö autor palunud töötajaid hinnata nende rahulolu alljärgnevate VKG Transport AS-i erinevate töötasustamise komponentidega. Eespool nimetatud andmete analüüsimisel ametikohtade järgi on töö autor koostanud saadud tulemuste põhjal joonise 8, kus nähtub töötajate üldine rahulolu VKG Transport AS-i töötasusüsteemiga ametikohtade lõikes.



**Joonis 8.** VKG Transport AS töötajate keskmine rahulolu tase töötasusüsteemiga ametikohtade lõikes, (autori kogutud andmebaasi põhjal).

Graafikust nähtub, et kõige vähem on pakutud teguritega rahul ADR-i autojuhid (5,1), autotranspordiosakonna logistikud (5,2), raudtee remonditöölised ja kaubaoperaatorid (5, 6). Just eelpool nimetatud ametikohtadel on 2012. aastal vahetunud kõige rohkem töötajaid.

Selle abil on võimalik leida ka hälbed vastavate faktorite muutmisel. Samuti võimaldasid esimeses küsitluses kasutatud küsimused arvestada osakondade juhatajate suhteid nende alluvatega. Samuti puudus osakonnajuhatajate tagasiside alluvatele nende töö tulemus-likkuse kohta.

Peale personaliküsitluse läbiviimist on töö autor teostanud personali osakonnast saadud andmete (ametijuhendid) ja A. Sosnovõi (2009) poolt kirjeldatud meetodit kasutades tööjõu analüüsi. Selle etapi tulemusena selgus ülevaade osakondade ja ametite (töökohtade) eesmärkidest, töötaja peamistest tööülesannetest ja kohustustest, andmed seadmete kasutamisest, nende vajadustest, eritingimustest, ohtudest, nõutavatest haridustasemetest ja kvalifikatsioonidest ning koolituse vajadustest.

Töö- ja ametikohtadel täidetavate ülesannete analüüsile järgnes töökohtade (ametite) klassifitseerimine selle järgi, kui väärtuslikud need ettevõttele on. Selliseks järjestamiseks võib kasutada nii intuiitiivselt arusaadavaid kriteeriume kui keerukat, paljude kriteeriumite ja skooridega süsteemi. Töö autor otsustas kasutada teist varianti, selle tulemusena on autor koostanud hierarhiliselt järjestatud ametikohtade nimekirja, kus ametikohad erinevad üksteisest selle poolest, milline on nende vastutuse tase, täidetavate ülesannete tähtsus, panus ettevõtte eesmärkide saavutamisse, nõutav kvalifikatsioonitase, töö pingelisus.

Töökohtade järjestamise esimese sammuna selgitati ettevõtte juhtkonna abil välja ametite hindamise peamised kriteeriumid (töö keerukus, nõutav kvalifikatsioon, vastutuse tase, töö pingelisus, töökoormus jne) ja määrati igale hindamiskriteeriumile skooride. Edaspidi töötati iga kriteeriumi jaoks välja skooride maatriks ja hinnati igat ametit (Lisa 18). Ametikohad järjestati saadud koguskooride alusel (Lisa 19) ja jagati ametikohagruppidele (Lisa 2). Järgnevalt analüüsiti ametikoha positsioone ja nende tähtsust ettevõtte jaoks ametikohtadele määratud tulemuspõhise töötasu suurusega.

Käesoleva meetodi kasutamine nõuab enam aega, aga toob suuremat kasu erinevate ametikohtade tulemuspõhise töötasu määramisel, arvestades nende tähtsust ettevõttele ja vastutuse mastaapi. Autor leiab, et see aitab paremini selgitada töötajatele tulemuspõhise töötasu määramise mehhanismi.

Võttes arvesse eelpool kirjeldatud uuringute tulemusi, leiab töö autor, et VKG Transport AS-is olemasoleva tulemuspõhise töötasusüsteemi täiustamine on praegusel ajal esmatahtis, sest see aitab parendada nii tööjõu efektiivsust kui ka minimiseerida tööjõu voolavuse protsenti. Samuti aitab see organisatsiooni püstitatud lühi- ja pikaajalisi eesmärgi saavutada.

VKG Oil AS-i juhatuse liige selgitas, et ettevõttes on kasutusel tasakaalustatud tulemuskaart, mida koostatakse nii ettevõtte kui ka iga seadme kohta (mitte iga töötaja kohta eraldi, kasutusel on grupi toodangu strateegia). Haward ja Dougherty (2004) on formuleerinud „grupi toodangu strateegiad“, milles seotakse tasu, mis on mõõdetud kõrgemal astmel, näiteks strateegiline üksus või allüksus, ja selle grupi panused kasumile, aastatulu kasvule (*revenue growth*) või tootlikkusele. Samuti on juhatuse liikme ütluste kohaselt VKG Oil AS-is kasutusel veel „inimkapitali strateegia“, mis on seotud töötajate kompetentsuse selliste aspektidega nagu kogemus, haridus ja oskused. Kinnitatud näitajate täitmisel on rahaline hüvitus ühe kuu töötasu ulatuses („13. palk“). Sellest 80% makstakse välja aastatulemuste põhjal ühe korra, 20% makstakse välja iga kuu osakonna juhataja äranägemisel. Tulemuste arvutamisel kasutatakse vahearuanded (kvartali tulemuskaart), iga kvartali lõpus tehakse kokkuvõtte tulemuste kohta (+/-). Seejärel antakse töötajatele tulemustest teada. Lisaks sellele annab seadmejuhataja iga kuu töötajatele tagasisidet. Peale tulemuspõhise töötasu süsteemi juurutamist VKG Oil AS-s efektiivsus paranes, hakati kohe kaasa mõtlema, kuidas parendada protsesse. Uue tulemuspõhise töötasusüsteemi juurutamisel oli pikaajalise perspektiivi fikseerimine probleemne. Selleks kaasati väljastpoolt abijõude. Töötajad ei saanud algul aru, milleks seda vaja läheb. Töötajate tegid vastutööd, et liigsest paberitööst loobuda. Samuti seadsid töötajad liiga madalaid eesmärgi (ITP). Hiljem hakkas protsess toimima, kõik töötajad on rahul ning nõutakse ka kolleegidelt sätestatud tingimuste täitmist.

Nitrofert AS-i esindaja: „Igakuiselt: arvestusosakond arvestab faktilised tootmiskulud. Tsehhidest saadetakse finantsosakonda igapäevased andmed eelmise ööpäeva tootmismahutude kohta. Toorainete ja valmistoodangu kvaliteedi hindamine toimub iga päev ja kuu lõpus esitatakse finantsosakonnale normide täitmise aruanne. Töökeskonnaspetsialist esitab töökeskonna sisekontrolli tulemused finantsosakonnale kuu lõpuks. Finantsosakond esitab kuu lõpus töötasu ja preemia eest vastutavale

spetsialistile täitmisaruarande. Lisaks sellele esitavad kõikide tsehhide juhatajad ning peaspetsialistid finantsosakonnale kuu lõpus aruanded neile määratud preemianäitajate täitmise kohta, klientide kaebused ning inspeksioonide ja riigiasutuste ettekirjutused. Otsuse tulemuspõhise töötasusüsteemi väljamaksmisest teeb ettevõtte peadirektor koondaruande alusel. Igale tsehhile, talitusele ja osakonnale antakse iga kuu välja käskkiri kuu töötasude ja preemiate kohta, milles näidatakse ära, mille eest ja millise protsendi võrra mingi konkreetse tsehhi tulemustasu vähendatakse (vastava põhjuse alusel).“

Nitrofert AS-i finants-majandusosakonna juhtivinseneriga vesteldes selgus, et AS Nitrofert on rakendanud igakuised preemiad kõigi struktuuriüksuste töötajatele. Praegu kehtiv süsteem juurutati 1995. aastal ja hindamiskriteeriumideks on tootmisplaani täitmine ja töökvaliteet (sh mittekvaliteetne töö ja mittekvaliteetse toodangu %). Preemiad makstakse tootmise organiseerimisfondist ja tsehhide juhatajatel on õigus määrata kuupreemia suurust vastavalt tööpanuse koefitsiendile. Tulemuspõhise töötasusüsteemi juurutamine aitas realselt parendada töötajate töösooritust ja saavutada püstitatud eesmäärke.

AS-l Nitrofert ei olnud tulemustasustamise süsteemi juurutamisega ja edaspidi tulemuste arvutamisega eriti suuri probleeme. Motivatsioonisüsteemi elluviimine ja igakuine arvestamine ei tekita probleeme – kõik arvestused on automaatsed. Esineb ainult ajaline tegur – töötasude sulgemise ajaks peab töötasuarvestusgrupp jõudma kõik välja arvutada ja vormistada. Teatud raskusi valmistas õigete normide väljaselgitamine (materjalide, tooraine standardkulu jne). Kõik seatud eesmärgid vaadati koos tehnilise osakonna ja tsehhide juhatajatega hoolikalt üle, et need oleksid realistlikud.

EE Kaevandused AS-i (Estonia Kaevandus) haldus-finantsdirektori sõnul, on Estonia Kaevandusel kasutusel tasu tööohutuse ja töökultuuri kindlustamise eest, projekti eduka lõpetamise eest projektipreemia, ajatöölistel ja tükitöölistel on kuu tulemustasu, ITP-l on aasta tulemustasu, mille väljamaksmise hindamiskriteeriumiteks on eesmärkide täitmine ja väärtuspõhise käitumise hindamine kompetentsimudeli alusel. Tükitöölistel ja ajatöölistel: tootlikkus, tootmiskultuuri nõuete ja töökvaliteedi näitajate täitmine, teostatud töö kvaliteet ja kogus, vahetuse koormuse vähendamine, töötamine ilma seisakuteta jne. Tööliste puhul fikseeritakse kõik täidetud tööülesanded registris.

Samuti, tulemustasu arvestust kontrollib töötasuspetsialist. Muidugi tekib mõnikord arusaamatusi, aga erimeelsused lahendatakse.

Kirjeldataud EE Kaevandused AS-i tulemuspõhist töötasusüsteemi juurutati rohkem kui 5 aastat tagasi ja täiendatakse igal aastal. Uue süsteemi väljatöötamise ja juurutamise põhilisteks probleemideks olid hindamiskriteeriumite koostamine ja töötajatele tulemustasu väljamaksmise mehhanismi selgitamine. Vaatamata kõikidele raskustele, on selle juurutamisega personali töö efektiivsus paranenud. Samuti vähenesid ettevõttekulud, nii tootmis- kui ka üldhalduskulud; nt autojuhtidel vähenes kütuse ülekulu, kuna neile tulemustasu üheks väljamaksmise kriteeriumiks on kütuse kokkuhoid (tulemustasu suuruses 30% igalt kokkuhoitud liitrit).

Lajos OÜ juhatuse liige märkis, et töötasupoliitika peab olema lihtne ja üheselt arusaadav. Lajos OÜ otsustas maksta oma töötajatele preemiat selle eest, kuidas tullakse välja kehtestatud kütuse kulunormidega. Klientide tagasiside, remondikulu ja auto korrashoid on samuti tähtsad. Tulemuspõhise töötasusüsteemi juurutamine avaldus otseselt töö efektiivsuses.

Küsid esinevate ettevõtete esindajatelt, missugustele põhilistele aspektidele peab nende arvates pöörama tähelepanu ettevõtte, kes plaanib juurutada tulemuspõhist töötasusüsteemi, vastasid intervjuueeritavad järgmiselt: VKG Oil AS-i juhatuse liige arvas, et kõige tähtsam oleks pöörata tähelepanu töötajate koolitusele (nendele, kes hakkavad süsteemi juurutama). Töötajad peavad aru saama, milleks sellist süsteemi juurutatakse. Eriti vajab täiendavat selgitamist finantspool.

Nitrofert AS-i esindaja märkis, et premeerimise näitajad peavad olema reaalselt täidetavad. Kui hinnatakse jooksva kuu näitajate täitmist, siis rikkumiste ja kõrvalekallete tekkimisel hakkavad töötajad muretsema ja püüavad paremini töötada. Kui aga hinnata eelnenud kuud, siis on kõik juba möödanik ja unustatud. Kuu aega hiljem saabuvat karistust (preemiaprotsendi vähendamine) peetakse sageli ebaõiglaseks ja ka töötatakse vastavalt sellele arvamusele. Aasta tulemustel põhineva preemia („13. Palk“) puhul on väga raske iga üksiku töötaja panust (kõiki tema plusse ja miinuseid) objektiivselt hinnata. Ka töötaja ise on siis juba paljugi unustanud.

Lajos AS-i juhatuse liikme sõnul tuleb teha kriteeriumid arusaadavaks ja piisavalt primitiivseks. Igale uuele ollakse tõrges. Selleks tuleb kasutada olemasolevate autojuhtide n-ö liidreid, kes vastavad teiste autojuhtide täiendavatele küsimustele.

Lisaks ettevõtete juhatuse liikmete ja spetsialistide intervjuerimisele viidi läbi ka intervjuu Viru Keemia Grupp AS-i personaliosakonna juhatajaga (Lisa 5). Vestluse käigus uuriti ettevõtte tööjõu voolavuse võimalikke põhjusi, ajendeid ja võimalusi tööjõu voolavuse vähendamiseks. Küsiti ka personaliosakonna juhataja arvamust VKG Transport AS- le paremini sobivast tulemuspõhise töötasusüsteemi mudelist ja personali hindamise kriteeriumitest. Autori arvamusel oli väga tähtis vestelda ettevõtte osakondade juhatajatega, et uurida, kui tihti ja millisel kujul annavad osakondade juhatajad tagasisidet oma alluvuses olevatele töötajatele nende töö tulemuslikkuse kohta ning milliseid finants-majanduslikke ja muid näitajaid võiks kasutada igas osakonnas personali töötulemuslikkuse hindamiseks. Osakondade juhatajatele esitatavate küsimuste näidis on Lisas 4. Osakondade juhatajate küsitlus näitas, et tulemuspõhise töötasusüsteemi väljatöötamise ja juurutamisega seotud koolituse tellimine on hädavajalik, eriti kui uus tulemuspõhine töötasusüsteem plaanitakse siduda strateegiliste eesmärkidega, kuna osakondade juhatajad ei osanud algul välja tuua sobilikke personali töösoorituse hindamiskriteeriume, mis oleks seotud finants-majanduslike näitajatega. Osakondade juhatajate poolt pakutud hindamiskriteeriumid põhinesid rohkem töötajate individuaalsetel omadustel ja kollektiivsel vastutusel. Peale osakondade juhatajatele tulemuspõhiste töötasusüsteemide ja tasakaalus tulemuskaardi materjalide edastamist õnnestus osakondade juhatajatel välja tuua parimad hindamiskriteeriumid nende osakondade töötajate töösoorituse hindamiseks.

Töö autor intervjueris ka ettevõtte ökonomisti (Lisa 6). Peamisteks teemadeks olid ettevõtte poolt püstitatud finants-majanduslikud eesmärgid ja töötajatelt nõutav efektiivsuse tase ettevõtte poolt püstitatud eesmärkide saavutamiseks 2013. aastal. Samuti see, mil viisil on töötajad, kellel on praegu olemas tulemustasud, võimelised mõjutama püstitatud hindamiskriteeriumite täitmist.

Uue tulemustasustamise süsteemi erinevused võrreldes senise töötasustamissüsteemiga on eelkõige alljärgnevad:

- uus tulemustasustamise süsteem on aastapõhine, mis võimaldab näha pikaajalisi eesmärke ja ei keskenduta lühiajaliste eesmärkide saavutamisele;
- töötajate eesmärgid on (sarnaselt tasakaalus tulemuskaardi printsiibile) fikseeritud kõikidele töötajatele arusaadavalt;
- töötasude fikseerimine ametigrupi ja ametikoha järgi;
- vajab pidevat tagasiside andmist töötajatele nende töösoorituse kohta ja vajadusel töösoorituse parendamise ettepanekute tegemist;
- vajab perioodilise aruandluse esitamist juhtkonnale eesmärkide täitmise kohta;
- kollektiivse vastutuse tõstmine ja enesekontroll oma tegevuse üle;
- aitab välja selgitada parimaid töötajaid ja samuti töötajaid, kes vajavad rohkem koordineerimist vahetu juhi poolt.

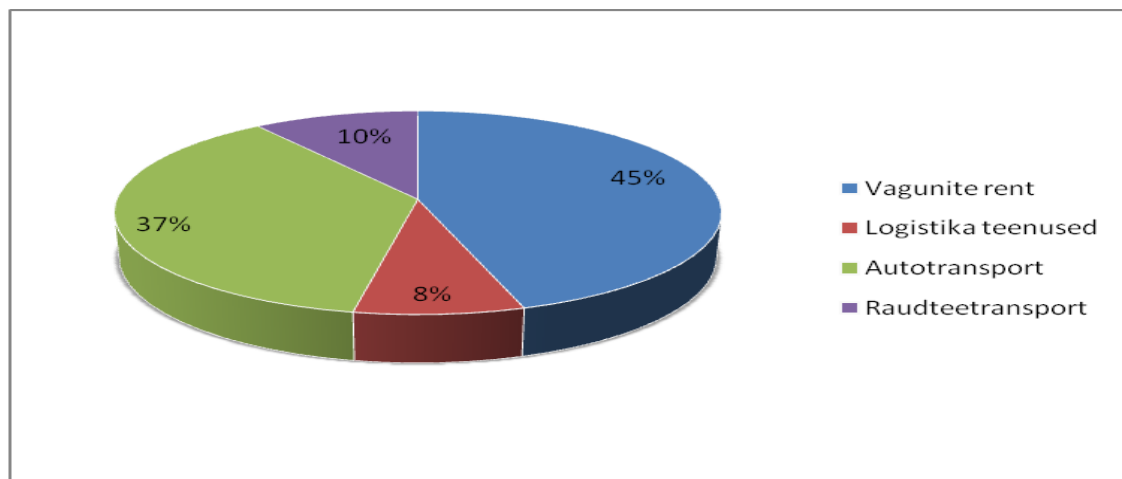
Saadud tulemuste põhjal tegi töö autor ettepanekud VKG Transport ASi-s tulemuspõhise töötasusüsteemi väljatöötamiseks ja rakendamiseks ning käsitleb vastavaid protsesse käesoleva töö järgmises osas.

## **2.5. Tulemustasustamise süsteem ning selle väljatöötamine ja rakendamine VKG Transport AS-is**

Uue tulemuspõhise töötasusüsteemi välja töötamise aluseks võttis töö autor VKG Transport AS-i töötajate aastapõhise tulemustasu rakendamise soovi. Sellest tulenevalt otsustas töö autor kasutada tasakaalus tulemuskaardi printsiipi ja võtta arvesse ka teiste ettevõtete esindajatega intervjuudest saadud tähelepanu väärivaid aspekte ja hindamiskriteeriume, samuti Viru Keemia Grupp AS-i personaliosakonna juhataja, VKG Transport AS-i ökonomisti ja osakondade juhatajate poolt tehtud ettepanekuid tulemuspõhise töötasu väljamaksmise kriteeriumite kohta.

Eelnevalt analüüsi, milliste aspektide täidetuse on esmatähtis ettevõtte põhieesmärgi saavutamiseks – kasumi teenimine ja huvitatud osapoolte rahulolu kasv. Selleks analüüsis töö autor iga osakonna osalust kasumi teenimisel (kasum = müügitulu – kulud). Jooniselt 9 nähtub erinevate osakondade müügitulu.





**Joonis 9.** VKG Transport AS erinevate osakondade osakaal 2013. aasta müügitulus. (autori arvutused ettevõtte 2013. aasta eelarve baasil).

Teiseks põhiaspektiks on ettevõtte tegevusega kaasnevad kulud: kasumi suurendamise võimalused, millised ettevõtte tegevusega seotud kulud mõjutavad kõige suuremal määral ettevõtte kasumit, milliseid meetmeid tuleb rakendada kulude kokkuhoidmiseks.

VKG Transport AS-i püsi- ja muutuvkulude analüüs näitas, et suurimad kulud on seotud sisseostetavate teenustega, st sisseostetavad remonditeenused (nii raudteeveeremi kui ka autode remonditeenused), mis moodustavad 34% kogukuludest; 20% kuludest moodustavad kaupade ost (varuosad, kütus); 14% raudteeveeremi ja autotranspordi kulum, 24% moodustavad tööjõukulud ja muutuvkulud (võrdselt), 8% moodustavad materjalid, küte, vesi ja energiakulud. Seega on ettevõttele tähtis minimeerida kulud, mis on seotud teenuste sisseostmise ja varuosade soetamisega. Järgnevalt jagas töö autor olulisemad kulud nende tekkimisalade järgi ja määras, kes vastutab kulude optimaalsel tasemel hoidmise eest.

Ettevõtte teiseks eesmärgiks oli kõikide huvitatud osapoolte rahulolu tagamine, töö autor leidis, et ainult finants- ja äriprotsesside aspektide kasutamine töötajatele tulemuspõhise töötasu väljamaksmise kriteeriumide määramisel ei ole õige. Kuna huvitatud osapooled on VKG Transport AS-i omanikud, kliendid, töötajad ja muud osapooled, peaksid hindamiskriteeriumid sisaldama nii klientide rahulolu, organisatsiooni arendamise ja personali motiveerimisega seotud aspekte.

Erineva taseme töötajad mõjutavad ettevõtte poolt püstitatud eesmärkide saavutamist erinevalt ja nende tööülesanded, töösooritus ja vastutuse mastaap varieerub ametipositsioonist tulenevalt. Sellega tuleb arvestada tulemuspõhise töötasu väljamaksmise kriteeriumite ja suuruse määramisel. Samuti tuleb arvestada, et kriteeriumid oleksid õiglased. Seega otsustas töö autor, et tulemuspõhise töötasu väljamaksmise kriteeriumid insener-tehnilisele personalile ja töölistele peavad olema erinevad. Samuti ei tule tähelepanu pöörata mitte ainult ettevõttele püstitatud eesmärkidele, vaid ka osakondade- ja projektipõhistele eesmärkidele.

Tulenevalt eespool toodust, töötas töö autor välja tulemuspõhise töötasu kriteeriumid administratsioonile, osakondade insener-tehnilisele personalile ja töölistele (projektist tulenevalt) tulemuspõhise töötasu korra.

Lähtudes VKG Transport AS-i 2013. majandusaasta eelarvest, koostas töö autor VKG Transport AS-i eesmärkide nimekirja 2013. aastaks ja jagas need finants-, klientide rahulolu-, äriprotsesside-, motivatsiooni- ja arenguaspektideks. Igale aspektile ja selle allpunktidele (alleesmärkidele) andis töö autor maksimaalse osakaalu. Samuti kirjeldas töö autor iga eesmärgi saavutamiseks vajalikke tegevusi ja iga eesmärgi täitmise hindamiseks näitajaid aruandeperioodi lõpus. Seega formuleerusid VKG Transport AS-i üldeesmärgid 2013. aastaks (Lisa 21), mille täitmise koordineerimine sõltub ettevõtte administratsioonist, osakondade juhatajatest, müügipersonalist ja meistritest.

Et tagada iga osakonna insener-tehnilisele personalile võimalus saada tulemuspõhist töötasu just temast olenevate eesmärkide ja tegevuste täitmise eest, töötas töö autor välja VKG Transport AS-i lähtuvalt 2013. aasta üldesmärkidest logistikaosakonna 2013. aasta eesmärgid, transpordiosakonna eesmärgid 2013. aastal (Lisa 22) ja raudteeosakonna eesmärgid 2013. aastal, mille täitmine sõltub olulisel määral osakondade juhatajate, müügipersonali ja meistrite ametijuhendites kirjeldatud tööülesannete tulemuslikust täitmisest. Iga kvartali lõpus hinnatakse eesmärkide täitmist ja iga osakonna insener-tehniline personal esitab nii juhtkonnale kui ka töölistele aruande oma osakonna eesmärkide täitmise staatusest, samuti ilmnenu takistustest püstitatud eesmärkide täitmisel. Administratsiooni töötajatele tulemuspõhise töötasu rakendamine toimub VKG Transport AS-i 2013. aasta üldesmärkide ja administratsiooni insener-tehnilise personalile (kvaliteedijuht, ökonomist, juhiabi)

tulemuspõhise töötasu rakendamise kriteeriumite täitmise alusel (Lisa 21). Logistikaosakonna insener-tehnilisele personalile tulemuspõhise töötasu rakendamine 2013. aastal võetakse vastu Logistikaosakonna 2013. aasta eesmärkide ja logistikaosakonna insener-tehnilise personalile (logistikaosakonna juhataja, müügijuht, raudteeveeremi spetsialist) tulemuspõhise töötasu rakendamise kriteeriumide täitmise alusel ja transpordiosakonna ja raudteeosakonna insener-tehnilisele personalile kirjeldatud aasta eesmärkide ja kriteeriumite alusel.

VKG Transport AS-i töölistele tulemuspõhise töötasusüsteemi loomise aluseks otsustati osakondade aastaeesmärgid jagada projektipõhisteks eesmärkideks. Eesmärkide ja personali hindamiskriteeriumite määramisel lähtus töö autor põhimõttest, et eesmärkide saavutamine oleks töötajate jaoks reaalne. Seega, autotranspordiosakonna tööliste jaoks loodi: lisas 23 kirjeldatud ohtlike vedude korraldamise eest vastutavate logistikute ja ohtlike veoste autojuhtide eesmärgid 2013. aastaks ja neile tulemuspõhise töötasu väljamaksmise kriteeriumid aastal 2013; Lisas 24 kirjeldatud poolkoksi ja tuha veo korraldamise eest vastutava logistiku, poolkoksi ja tuha veol osalevate kallurijuhtide, traktoristide, buldooserijuhtide, autojuhtide ja autolukkseppade eesmärgid 2013. aastaks ja neile tulemuspõhise töötasu väljamaksmise kriteeriumid aastal 2013.

Raudteeosakonna töötajatele tulemuspõhise töötasu väljamaksmiseks otsustas töö autor kasutada projektideks jagatud raudteeosakonna eesmärgid 2013. aastaks ja kehtestas tulemustasu väljamaksmise kriteeriumid autotranspordiosakonna töötajatega sarnasel printsiibil.

Projekti eesmärkide täitmise staatust tutvustab töölistele nende projektijuht minimaalselt üks kord kuus igakuisel koosolekul. Lisaks sellele esitab osakonna juhataja üks kord kvartalis töötajatele tutvumiseks juhatuse liikmele edastatud aruande osakonna eesmärkide täitmise staatusest. Samuti peavad töötajad oma projektijuhilt saama nõuanded nende töö tulemuslikkuse parendamiseks ja nende eesmärkide saavutamiseks. Pesusõlme operaatoritele otsustas töö autor jätta kehtima vana korra, kuna see mõjutab piisaval määral töötajate töö efektiivsust.

Edaspidi töötatakse ettevõtte, osakondade ja projektide eesmärgid välja üks kord aastas peale eelarve kinnitamist. Eesmärkide väljatöötamisel tuleb viidata eelarves planeeritud tegevustele ja näitajatele.

Tulemuspõhine töötasu makstakse välja üks kord aastas. Töötaja tulemuspõhise töötasu suuruse määramiseks on kaks võimalust:

- 1) määrata kindel protsent töötaja aastasest brutotöötasust, või
- 2) tulemuspõhise töötasu suuruse määramine vastavalt ametikoha põhitööülesannetele, nõutavale kvalifikatsioonile, töö keerukusele ja vastutusele, vastavalt varem saadud ametikohtade skooridele ja ametigrupile sammuga 0,5 põhitöötasu (Tabel 7).

**Tabel 7.** VKG Transport AS tulemuspõhise töötasu maksimaalne suurus ametigrupi järgi.

Grupp	Ametiskoor	Ametid	Maksimaalne tulemuspõhise töötasu (aasta töötasu) suurus
<b>J5</b>	701-1000	Osakonna juhataja	2,5 põhitöötasu
<b>J4</b>	501-700	Raudtee infrastruktuuri juht, müügijuht, raudtee veonduse juht, meister	2 põhitöötasu
<b>J3</b>	401-500	Raudtee veeremi spetsialist, töökeskkonnaspetsialist, pesusõlme juhataja	1,5 põhitöötasu
<b>J2</b>	301-400	Kvaliteedijuht, ökonomist	1 põhitöötasu
<b>J1</b>	260-300	Juhiabi, tolliagent	0,5 põhitöötasu
<b>T3</b>	300-400	Laadurijuht, logistik/veokorraldaja, turvangu elektromehaanik, raudtee jaamakorraldajad, autolukksepp kallurijuht, buldooserijuht,	1,5 põhitöötasu
<b>T2</b>	201-300	vaguni järelevalvaja, raudtee remonditööline, autojuht, varustaja, pesusõlme operaator, laohoidja, raudtee eriveeremijuht	1 põhitöötasu
<b>T1</b>	125-200	Kaubaooperaator	0,5 põhitöötasu

Allikas: (autori kogutud andmebaasi põhjal).

Teise võimaluse valimisel tuleb perioodiliselt kaasajastada ametikoha grupid vastavalt uute ametipositsioonide lisandumisele ja üks kord kolme aasta tagant vaadata üle ametikohtade skoorid, kaasates selleks ettevõtte juhtkonda, personaliosakonda ja töökeskkonnaspetsialisti.

Juhatuse liikmel peab jääma õigus suurendada või vähendada töötajale väljamakstava tulemuspõhise töötasu suurust:

- 1) vastavalt hindamiskriteeriumite protsentuaalsele (fakt) täitmisele või
- 2) töötaja tööpanuse koefitsiendile.

Tööpanuse koefitsiendi suurendamise või vähendamise aluseks on teenindamisprotsessi seiskumist ärahoidev tegevus, osakonna või projekti tulemuslik juhtimine, ettepanekud töö efektiivsust suurendavate töövõtete ja kogemuste kohta ja nende tulemuslik rakendamine, töö intensiivsuse tõstmine (töötamisel vähenenud töötajate arvuga), tööohutuse ja tööohutusnõuete eiramine, töösisekorra nõuete pidev eiramine (nt hilinemised tööle), materiaalse põhivara rikkumine, töökohustuste mittetäitmine. Tööpanuse koefitsiendi suurendamise või vähendamise rakendamise otsuse koos selle vähendamise või suurendamise põhjusega teeb struktuurüksuse juhataja, kes esitab selle juhatusel liikmele lõppotsuse tegemiseks. Lõppotsuse koopia tuleb tutvustada töötajale (tähtsaks faktoriks on teiste töötajate tööpanuse lõppkoefitsiendi suuruse konfidentsiaalsus).

Juhul kui töötaja ei ole töötanud ettevõttes või sellel ametikohal tervet hindamisperioodi, makstakse tulemustasu proportsionaalselt töötatud ajale (ümardatud kuudes). Tulemustasu arvestust hakkab teostama ökonomist struktuurüksuste juhtide poolt (juhatuse liikme poolt kinnitatud) esitatud tulemuspõhise töötasu väljamaksmise hindamiskriteeriumite faktilise täitmise alusel. Oluline on see, et tulemustasu maksmine toimuks peale ettevõtte majandusaasta tulemuste auditeerimist, et minimeerida vigu hindamisel.

## KOKKUVÕTE

Iga ettevõtte tegevuse eesmärgiks on olla edukas ja konkurentsivõimeline. Tähtsad on atraktiivsus olemasolevatele investoritele, lisaväärtuse loomine ettevõttele ja kõikide huvitatud osapoolte rahulolu saavutamine. Ettevõtte efektiivsus oleneb omakorda otseselt teostatud tööde efektiivsusest, mille tagamine on võimalik motiveeritud töötajate kaasabil. Töötajate tasustamine peab toimuma läbipaistvalt, olema konkurentsivõimelisel tasemel ja stimuleerima töötulemuste parandamist. Tulemuslik töötasusüsteem vähendab tööjõu voolavust ja innustab töötajaid andma endast parimat.

Ettevõtte peab läbi viima erinevaid uuringuid, et selgitada välja ettevõtte töö efektiivsuse kasvu dünaamika ja selle seos ettevõtte personali rahulolu ja materiaalsete motivaatorite vahel. Vastavalt L. Julnes'le (2001) võimaldab tulemuste hindamine anda tagasisidet tehtud otsuste edukuse kohta. De Andre's (2010) lisab, et see võimaldab anda tagasisidet ka töötaja panusest organisatsiooni eesmärkide täitmisel, töötaja käitumisest ja tulemustest. Heal tasemel motivatsioonipaketi olemasolul ja selle sidumisel ettevõtte eesmärkidega peab töö efektiivsuse dünaamika kasvama kiiremini kui töötasu kasvu dünaamika. Vastupidisel juhul on selge, et ettevõttes ei ole tulemuspõhine töötasusüsteem efektiivne ja töötajad pole piisaval määral motiveeritud oma töö tulemuslikkust suurendama ja ettevõtte arengus osalema.

Käesoleval ajal on enim levinud tööjõu tulemuslikkuse hindamiskriteeriumiteks müügitulu teenimine ja teenuste või toodete rentaabluse suurendamine, mis on otseselt seotud kulude kokkuhoidmisega. Kuid on oluline, et majandustulemustele hinnangute andmisel ei keskendutaks ainult finantsnäitajatele. Näiteks on Johnson (1994) ja Kaplan (1987) toonud ära ettevõtete finantsnäitajate ilmse ebapiisavuse. Neely (1999) on toonud välja, et neid näitajaid kritiseeritakse seetõttu, et nad õhutavad lühiajalisust, ei ole strateegilises fookuses ja ei näita midagi kvaliteedi, reageerimisvõime ja paindlikkuse kohta ega julgusta pidevat edenemist. Tulenevalt eelpool toodust, tuleb

ettevõtte seisukohalt fikseerida just kõige olulisemad finantsnäitajad (nt müügiimaht töötaja kohta, kasum ühiku tootmise kohta).

Töö esimeses osas andis töö autor täies mahus ülevaate tulemustasustamise teoreetilistest alustest, mis sisaldasid nii tulemustasustamise vajadust dikteerinud aspekte, tulemustasustamise parimaid praktikaid, võimalikke tulemustasustamise mudeleid (inimkapitali töötasustrateegiad, grupi tulemustasu strateegiad, positsiooni tasu strateegiad jne), sh nende plusse ja miinuseid, kui ka uue tulemuspõhise töötasusüsteemi väljatöötamise põhimõtteid ja selle rakendamise etappe. Autor viis läbi VKG Transport AS-is praegusel ajal toimiva tulemuspõhise töötasustamissüsteemi analüüsi, mis näitas, et olemasolev tulemuspõhine töötasusüsteem ei motiveeri kõiki töötajaid, sellel on rohkem miinuseid kui plusse, mis omakorda suurendab tööjõu liikumist.

Vaatamata sellele, et ettevõttel õnnestub igal aastal oma püstitatud eesmärgid täita, selgus tööjõu efektiivsuse analüüsimisel, et vaatamata tööjõukulude kasvutrendile, on sellel langustrend. Töö efektiivsuse langustrendi on võimalik seletada sellega, et vaatamata tööjõukulude kasvule viimasel perioodil, ei olnud see kasv piisav. Viieaastase perioodi jooksul kasvas töötajate kuu keskmine brutotöötasu ainult 14,9% võrra ja inimesed, kellest oleneb suurema kasumiosa teenimine, ei saanud vastavat hüvitist. Piisava tulemuspõhise töötasu määramine töötajatele ettevõtte efektiivsuse kasvuga proportsionaalselt tagaks suurema tööjõu tööefektiivsuse kasvu.

Lähtudes eelpool toodust, on võimalik väita, et sai kinnituse üks autori poolt püstitatud väidetest: stimuleeriva tulemuspõhise töötasusüsteemi nappus avaldub nii individuaalse kui ka meeskonnatöö tulemustel. Samuti said kinnituse ka teised väited. Ettevõtte insener-tehnilise personalile aastal 2002 tulemuspõhise töötasu määramine, kasutades selliseid hindamiskriteeriumid nagu teenuste rentaablus ja kulude ökonoomia, aitas aastast 2002-2012 vähendada tootmiskulude osakaalu ettevõtte netokäibest 83%-lt 64%-ni ja suurendada puhaskasumi osakaalu realiseerimise netokäibest 18%-lt 34%-ni ja täita ettevõtte eelarve viieaastases seletuskirjas fikseeritud eesmärgid. Seega said kinnituse ka järgmised väited: stimuleeriva töötasusüsteemi juurutamine ettevõttes parendab töötajate töösooritust ja tulemuspõhine töötasusüsteemi juurutamine aitab organisatsioonil saavutada pikaajalisi eesmärgid. Autori tehtud analüüs

finants-majanduslike näitajate põhjal (kasumiaruande horisontaal- ja vertikaalanalüüs eelnevatel perioodidel) aitas paremini hinnata töötajate töösooritust ja ettevõtte efektiivsust. Tulenevalt eespool toodust, arvab töö autor, et sai kinnituse ka viimane väide: finants-majanduslikud näitajad aitavad efektiivselt hinnata töötajate töösooritust.

Üks käesoleva magistritöö raames püstitatud ülesannetest oli töötajate tulemuslikkuse hindamiseks uurimismetoodika väljatöötamine VKG Transport AS-ile ning selle põhjal uue tulemuspõhise töötasusüsteemi väljatöötamine. Töö autor pakub töötajate tulemuslikkuse hindamiseks järgmist meetodit.

Esiteks tuleb selgitada, millised olid ettevõtte eesmärgid eelmistel perioodidel ja kontrollida nende täitmist. Finantseesmärkide täitmise kontrolli läbiviimiseks pakub töö autor eelmiste perioodide kasumiaruannete finantsanalüüsi. Töötajate töö tulemuslikkust on võimalik iga kuu hinnata, kui võrrelda eelarves planeeritud näitajaid faktipõhiste numbritega. Mittefinantsiliste eesmärkide täidetuse uurimiseks tuleb määrata perioodi alguses vajalikud tegevused ja vastutajad ning perioodi lõpus kontrollida nende täidetuse staatust ja kvaliteeti.

Järgmisena tuleb teostada töötajate motivatsiooni analüüs ja selle seos ettevõttes olemasoleva motivatsioonipaketiga, pöörates tähelepanu tulemuspõhisele töötasustamissüsteemile ning selles fikseeritud töötajate töötulemuslikkuse hindamiskriteeriumite analüüsile. Läbiviidud uuringute põhjal toodi välja tuua põhilised tegurid, mis mõjutavad töösoorituse efektiivsust/taset ja ettevõttes olemasoleva tulemustasusüsteemi puudused. Selle põhjal tuleb välja töötada uus tulemuspõhine töötasusüsteem, valides optimaalne tulemuspõhise töötasusüsteemi mudel, arvestades ettevõtte pikaajalisi eesmärke ja ametikohtade vastutuse mastaapi, nõutavad oskuseid, kvalifikatsioonid ja töölaadi.

Uue tulemuspõhise töötasu süsteemi väljatöötamisesse tuleb kaasata personalispetsialiste. Personali juhtimise valdkonnas pädevate spetsialistide abil tuleb hinnata iga ametikoha väärtust organisatsioonile ja määrata õiglane ja töö efektiivsust mõjutava tulemuspõhise töötasu suurus.



VKG Transport AS-i uue tulemuspõhise töötasusüsteemi loomisel insener-tehnilisele personalile ja töölistele otsustas töö autor ühildada inimkapitali tasu strateegia ja grupi tulemi strateegia. Uus tulemuspõhise töötasusüsteem tasakaalus tulemuskaardi printsiibil, aga arvestab ka individuaalse tööpanuse koefitsienti. Insener-tehnilise personali töö tulemuslikkuse hindamiskriteeriumid on otseselt seotud VKG Transport AS-i ja iga osakonna käesoleva aasta eesmärkidega, mille täitmise koordineerimine sõltub ettevõtte administratsioonist, osakondade juhatajatest, müügipersonalist ja meistritest. VKG Transport AS-i töölistele tulemuspõhise töötasusüsteemi loomise aluseks võttis töö autor osakondade aasta eesmärgid ja jagas need projektipõhisteks eesmärkideks. Eesmärkide ja personali hindamiskriteeriumite määramisel lähtus töö autor põhimõttest, et eesmärkide saavutamine oleks töötajate jaoks reaalne ja tõesti sõltuks nende tööülesannete tulemuslikust täitmisest.

Lisaks eelpool toodule (läbiviidud tööjõu analüüs, ametikohtade hindamine, skooride andmine ja ametikohtade grupeerimine) fikseeris töö autor õiglase tulemuspõhise töötasu suuruse ametikohtade kaupa. Töö autor on välja töötanud VKG Transport AS-is tulemuspõhise töötasu väljamaksmise korra ja teinud ettepanekuid uue tulemuspõhise töötasustamise süsteemi juurutamise kohta.

Ankeetküsitluste ja intervjuude tulemustele tuginedes teeb autor järgmised ettepanekud täiustatud tulemuspõhise töötasusüsteemi rakendamiseks ettevõttes:

- VKG Transport AS-is kehtiva tulemuspõhise töötasusüsteemi analüüsi põhjal selgitas töö autor välja selle puudused, mille tulemusel leiab töö autor, et uue tulemuspõhise töötasusüsteemi rakendamine on ettevõttes hädavajalik;
- praegusel ajal on tulemuspõhise töötasu suurus fikseeritud töötajate töölepingutes, seda makstakse välja ametijuhendis kirjeldatud tööülesannete tulemusliku täitmise eest. Selle alusel kinnipidamisi ei ole paari viimase aasta jooksul peaaegu toimunud. Läbiviidud uuringutulemuste põhjal soovib töö autor suurendada insener-tehnilise personali ja töötajate põhitöötasu praegusel ajal olemasoleva tulemuspõhise töötasu suuruse võrra ja kinnitada VKG Transport AS-is uus, punktis 2.3. kirjeldatud tulemuspõhine töötasusüsteem ja selle väljamaksmise kord nii VKG Transport AS-i insener-tehnilise personali kui ka tööliste jaoks;

- enne uue tulemuspõhise töötasusüsteemi juurutamist tuleb ettevõtte insener-tehnilisele personalile korraldada koolitus uue tulemuspõhise töötasu süsteemi tutvustamiseks, et personalil tekiks ettekujutus iga töötaja tähtsusest ettevõtte eesmärkide saavutamisel ja insener-tehniline personal oleks võimeline tutvustama töötajatele uue tulemuspõhise töötasu põhimõtteid ja selle väljamaksmise korra tingimusi. Samuti tuleb koos ettevõtte insener-tehnilise personaliga veel kord läbi vaadata kõikide väljatöötatud kriteeriumite sobivus ja fikseerida aruandeperioodi lõpuks oodatavad tulemused (nii, et neid oleks võimalik mõõta). Vastava koolituse korraldamine insener-tehnilisele personalile peaks neil aitama vastata kõikidele uue tulemuspõhise töötasusüsteemiga seotud küsimustele, kui töötajatel peaks neid tekkima;
- kui uus tulemuspõhise töötasusüsteemi lõplik variant on juurutamiseks valmis, tuleb seda tutvustada töötajatele koos tulemuspõhise töötasu väljamaksmise korraga, kus on fikseeritud, milliseid tulemusi oodatakse töötajatelt aruandeperioodi lõpuks;
- uue tulemuspõhise töötasusüsteemi juurutamisel tuleb kaasata vastava eriala spetsialiste, et vältida võimalikke vigu. Lisaks eespool toodule peab töö autor tähtsaks insener-tehnilise personali poolt töötajatele aruandeperioodi kohta tagasiside andmise standardi väljatöötamist;
- ettevõtte juhtkonnal tuleb igal aastal viia läbi uue tulemuspõhise töötasusüsteemi tõhususe analüüs, et kontrollida, kas see motiveerib või pigem demotiveerib ettevõtte töötajaid, ja vajadusel rakendada vastavaid meetmeid uue tulemuspõhise töötasu süsteemi parendamiseks töö efektiivsuse hoidmiseks.

Töö autori arvates sobib väljatöötatud tulemuspõhise töötasustamise süsteem nii VKG Transport AS-ile kui ka teistele veonduse valdkonnas opereerivatele ettevõtetele rohkem kui hetkel kasutusel olevad süsteemid. Kuna see suunab töötajat ettevõttele vajalike tulemuste saavutamise suunas, julgustab töötajate arengut ja pingutust, samuti tugevdab kollektiivse vastutuse tunnet. Ainsaks autori poolt pakutud süsteemi miinuseks on uue tulemuspõhise töötasusüsteemi juurutamisel esialgse töö ja analüüsi suuremahulisus.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aguinis, H., Pierce, C.A.** Enhancing the Relevance of Organizational Behavior by embracing Performance Management Research .- Journal of Organizational Behavior, 2008. Vol. 29, Issue 1, pp. 139-145.
2. **Alas, R.** Strateegiline juhtimine, 2. tr. Külim, 2001, lk. 110-114.
3. **Alderfer, C.** An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. Organizational Behaviour and Human Performance, 1969, Vol 4, Issue 2, pp. 142–175.
4. **Amihud, Y., Lev, B.** Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers –Bell Journal of Economics, 1981.Vol 20, pp. 605-617.
5. **Armstrong, M.** A handbook of human resource management practice, London:Kogan Page, 1999.
6. **Armstrong, M.** Performance Management: key strategies and practical guidelines, London: Kogan Page, 2006.
7. **Becker, B.E., d Huselid, M. a.** High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. – Research in Personnel and Human Resources Journal, 1998, No. 16, pp. 53–101.
8. **Blau, P. M.** Exchange and power in social life, New York: Wiley, 1964.
9. **Boxall, P., Purcell, J.** Strategy and Human Resource Management, London: Palgrave Macmillan. , 2008,Vol. 2.
10. **Buchner, T. W.** PM Theory: A Look from the Performer's Perspective with Implications for HRD', Human Resource Development International, 2007, pp. 10, 59–73.
11. **Carraher, S. M.** Turnover prediction using attitudes towards benefits, pay, and pay satisfaction among employees and entrepreneurs in Estonia, Latvia, and Lithuania -, Baltic . Journal of Management, 2011, Vol. 6 No. 1, pp. 25–52 .
12. **Chandler, A. D.** The Visible Hand – Managerial Revolution in American Business,, Harvard University Press, Boston, 1997 MA.
13. **Chavan, M.** The balanced scorecard: a new challenge. – Journal of Management Development, 2009, Vol. 28, No. 5, pp. 393-406.

14. **Gross, S. E., Friedman, H. M.** Creating an Effective Total Reward Strategy: Holistic Approach Better Supports Business Success.- The Journal of Total Compensation Strategies, 2004, pp. 43-45.
15. **Crawford, K. M., Fox, J. F.** Designing performance measurement systems for just-in-time operations. International Research of Production Research. 28(11), 1990, pp. 2025–2036 .
16. **Crystal, G. S.** In search of excess: The overcompensation of American executives, New York: Norton, 1991.
17. **De Andre´s, R., Garcí'a-Lapresta, J. L., Martinez, L.** “A multi-granular linguistic model for management decision-making in performance appraisal”, Soft Computing, 2010, Vol 14 väljaanne 1, pp. 21–34.
18. **Deming, W. E.** Out of the crisis, First MIT Press, Cambridge, 2000.
19. **DeNisi, A. S., Pritchard, R. D.** Performance Appraisal, PM and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. Management and Organization Review. No. 2, 2006, p. 253–277.
20. **Deutch, M.** Destructive justice: A Social psychological perspective. New Haven, CT: Yale University Press, 1985.
21. **Doherty, T. L., Horne T.** Managing public services - implementing changes: A thoughtful approach to the practice of management. London: Routledge, 2002.
22. **Donovan, J. J.,** Work Motivation. Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. 2. väljaanne, eds. N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil, and C. Viswesvaran, London: Sage, 2001, p. 53–76.
23. **Dozier, D. M.** Managers guide to excellence in public relations and Communication management. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1995, p. 140.
24. **Dransfield, R.** Human Resource Management. Heinemann, Hardcover, 2000.
25. **Eesti Statistikaamet.** Keskmise brutokuupalk ja brutotunnipalk, kvartal. [<http://www.stat.ee/36716>]. 2013.
26. **Eesti Statistikaamet.** PA5211: Keskmise bruto- ja netokuupalk. Tegevusala (EMTAK 2008), Aasta ning Näitaja. 2012.
27. **Eesti Statistikaamet.** PA010. Keskmise palk. Aasta, Tegevusala (EMTAK 2008), Kvartal ning Näitaja. 2013.
28. **Fletcher, C.** Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2001, Vol. 74, Issue 4, p. 473-487.

29. **Gravina, N.E., Siers. B. P.** Square Pegs and Round Holes: Ruminations on the Relationship Between Performance Appraisal and Performance Management, *Journal of Organizational Behavior Management*, 2011, No. 31:4, p. 277-287.
30. **Gentia Software.** Balanced scorecards. Gentia & Balanced Scorecard, 1998.
31. **Ghalayini, A.M., Noble, J.S.** The changing? Basis of performance measurement. *International Journal of Operations and Production Management*, 1996, No. 16(8), p. 63–80.
32. **Haines, V. Y., St-Onge, S.** Performance management effectiveness: practices or context?. *The International Journal of Human Resource Management*, 2012, No. 23:6, p. 1158-1175.
33. **Hartog, D., Boselie, P., Paauwe, J.** PM: A Model and Research Agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 2004, No. 53, p. 556–569.
34. **Hayes, R.H., Wheelwright, S.C., Clark, K.B.** *Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization.* Free Press, New York, 1988.
35. **Howard, L. W., Turban, D. B., & Hurley, S. K.** Cooperating teams and competing reward strategies: Incentives for team performance. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 2002, 3, p. 248-262.
36. **Howard, L., Dougherty T.** Alternative Reward Strategies and Employee Reactions. *Compensation & Benefit Reward*, 2004, p.42.
37. **Johnson, H.T.** Relevance regained: total quality management and the role of management accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 1994, No. 5(2), p. 259–267.
38. **Kanfer, R.** Task-specific motivation: An integrative approach to issues of measurement, mechanisms, processes, and determinants. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 1987, 5, p. 237-264.
39. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** *Tasakaalus tulemuskaart.* Tallinn: Kirjastus Pegasus, 2003, lk. 320.
40. **Karjus, P.** *Strateegia audit. Läbimõeldud sõjaplaanid äris.* EBS, 2003, lk. 251-252.
41. **Karu, K.** *Enesekontrolli küsimused. Uurimistöö koostamise lähtekohad.* [Loengumaterjal]. 11. detsember 2011.
42. **Kernan, M. C., Lord, R. G.** Effects of valence, expectancy, and goal-performance discrepancies in single and multiple goal environments. *Journal of Applied Psychology*, 1990, No. 75, p. 194-203.
43. **Kettl, D. F., Kelman, S.** “Reflections of 21st Century Government Management”, *Presidential Transition Series*, IBM Center for the Business of Government, 2008, p. 40,

[<http://faculty.cbpp.uaa.alaska.edu/afgjp/PADM610/Reflections%20on%201st%20Century%20Management.pdf>] 11. juuli 2011.

44. **Kermally, S.** Gurus on People Management. London: Thorogood Publishing Ltd, 2005 p. 153.
45. **Kirikall, H.** Personalijuhtimine, 2008, lk. 34.
46. **Kohn, A.** Why incentive plans cannot work. Harvard Business Review, 1993, Sept-Oct, p. 54-63.
47. **Koys, D., Keaveny, R., & Allen, R.** Employment demographics and attitudes that predict preferences for alternative pay increase policies. Journal of Business and Psychology, 1989, No. 4, p. 27-47.
48. **Lancer Julnes, P. And Holzner, M.** Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organisations: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation”, Public Administration Review, 2001, Vol. 61 No. 6, p. 693–708.
49. **Landy, F. J., & Becker, W. S.** Motivation theory reconsidered. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Work in organizations. Greenwich, CT: JAI Press, 1990, p. 138.
50. **Lanos, K.K., Rothstein, J., M.B., Bailit, M.** Psycian Pay-for-Performance in Medicaid. A Guide for States. Center for Health Care Strategies, Inc. 2007, March, p. 37.
51. **Lazear, E. P.** “Performance Pay and Productivity,” American Economic Review, XC, 2000, December, p. 1346-1361.
52. **Lawler, E. E. III.** Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems. San Francisco, 1990.
53. **Jossey, B., Rynes, S.L., Gerhart, B.** Compensation in organizations: Progress and prospects. San Francisco: New Lexington Press, 1999.
54. **Leimann, J., Skärvald, P. H., Teder, J.** Strateegiline juhtimine. TTÜ/Külim, 2003, lk. 251-273.
55. **Leonard, J. S.** Executive pay and firm performance. Industrial and Labor Relations Review, 1990, No. 43, p. 13-29.
56. **Letza, S. R.** The design and implementation of the balanced business scorecard: an analysis of three companies in practice. Business Process Re-engineering & Management Journal, 1996, No. 2(3), p. 54–76.
57. **Locke, E. A., Latham, G. P.** Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. A 35-Year Odyssey. American Psychologist, 2002, No. 57, p. 705–717.

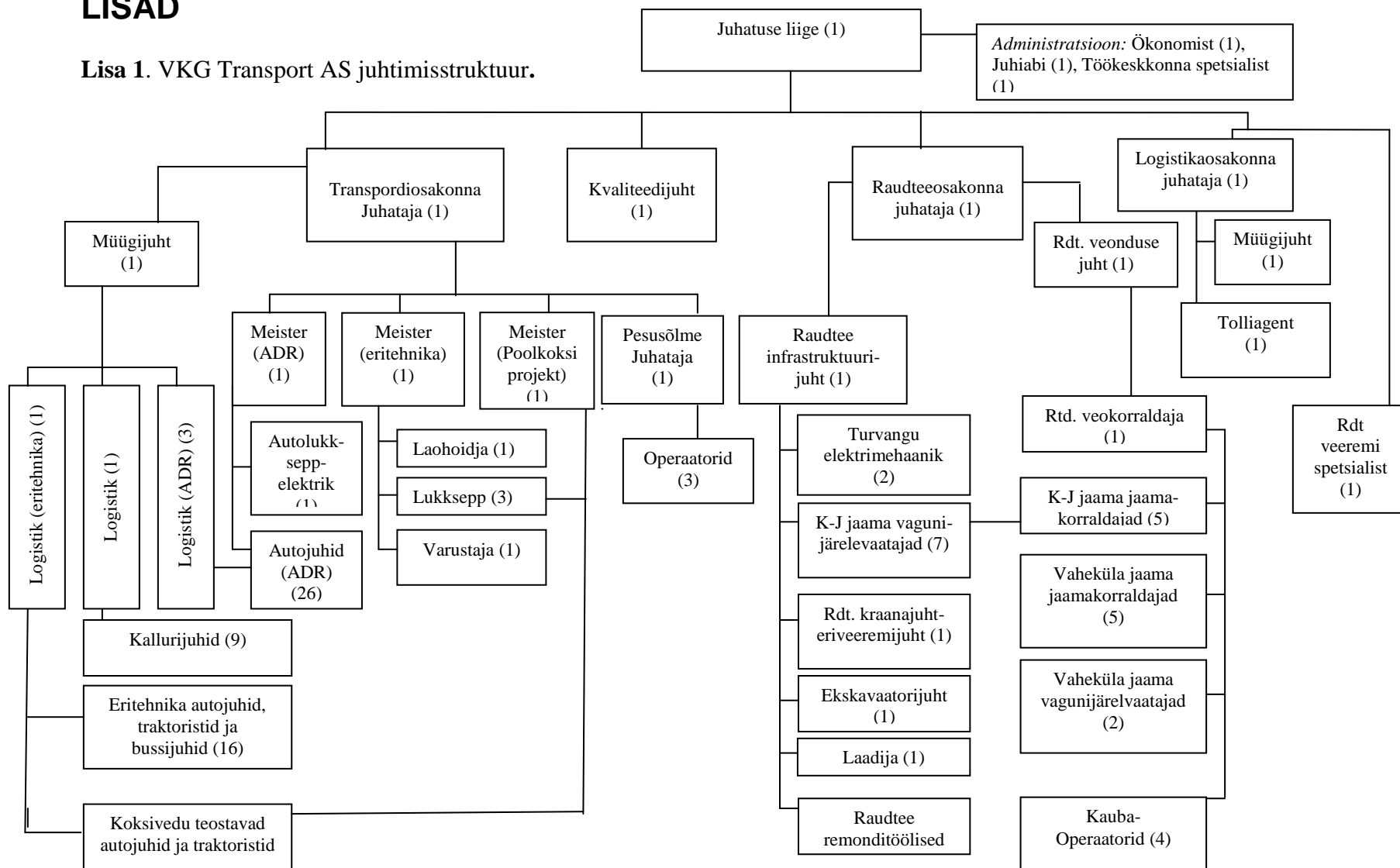
58. **Neely, A.** The performance measurement revolution: why now and what next?. *International Journal of Operations and Production Management*, 1999, No. 19(2), p. 205–228.
59. **Perkins, S. J., White, G.** Employee Reward: Alternatives, Consequences and Contexts. 1. väljaanne, London: CIPD, 2008.
60. **Pettijohn, L., Parker, R., Pettijohn, C., Kent, J.** Performance Appraisal: usage, criteria and observations. *Journal of Management Development*. 20. väljaanne, 2001, No. 9, p. 754-771.
61. **Pilvet, Õ.** Aastaraamat 2012, 2013, lk. 52.
62. **Porter, C., Bingham, C., Simmonds, D.** Exploring Human Resource Management. 1.väljaanne. London: McGraw Hill, 2008.
63. **Rohelaan, R.** Motivatsioonisüsteemi koostamine. Käsiraamat ettevõtte või asutuse motivatsioonisüsteemi väljatöötamiseks. HR Outsourcing OÜ, 2010, lk. 23-30).
64. **Sanger, M.** Supporting the balanced scorecard. *Work Study*. 1998, No. 47(6), p. 197–200.
65. **Sauga, A.** Kvantitatiivsed meetodid majanduses. Audentese ülikool, Tallinn, 2005, lk.5.
66. **Sepp, A.** Uurimistöö metoodika. [<http://tinyurl.com/d5cnogp>] 11. detsember 2011.
67. **Sisson, K.** Personnel management: A compressive guide to theory & practice in Britain. 2 ed. Oxford; Cambridge: Blackwell, 1994, p. 221.
68. **Skinner, B.F.** About Behaviorism, New York: Knopf, 1974.
69. **Stivers, B., Joyce, T.** Building a Balanced Performance Management System , Spring, pp. Sam Advanced Management Journal. 2000, 9. väljaanne, No. 4, p. 22-29.
70. **Türk, K.** Inimressursi juhtimine. Inimressursi juhtimise teoreetilised alused. Tartu Ülikooli Kirjastus, 2005, lk. 37.
71. **Tööinspeksioon.** Töösuhted Eesti Õigusaktides. Juhi töö- ja puhkeaeg. [<http://www.ti.ee/index.php?page=867&>] 30.aprill 2013.
72. **Vadi, M.** Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 1995, lk. 58- 92.
73. **Varjun, A., Haavandi, M., Kotchubei, A., Varjun. S.** Juhi käsiraamat. Tallinn: Äripäeva Kirjastus, 2003, lk. 2-3.
74. **VKG Transport AS.** VKG Transport AS integreeritud juhtimissüsteemi käsiraamat, 2013, lk. 23.
75. **Vroom, V.H.** Work and Motivation. New York: Wiley, 1964.

76. **Vroom, V., Porter, L., Lawler, E.** Expectancy Theories. Miner, J. B. (Ed.), Organizational Behaviour One: Essential Theories of Motivation and Leadership, M. E. Sharpe Inc, New York, 2005, p. 94–110.
77. **Walsh, J. P., & Seward, J. K.** On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms. Academy of Management Review, 1990, No. 15, p. 421-458.
78. **Walters, M.** The Performance Management Handbook, London: IPD, 1995.
79. **Сосновы́й, А.** Разработка внутрифирменных систем оплаты труда, мотивации и стимулирования персонала. Московский психологический журнал, 2009, №8. [<http://magazine.mospsy.ru/nomer8/s12.shtml>].



# LISAD

**Lisa 1.** VKG Transport AS juhtimisstruktuur.



Allikas: VKG Transport AS.2013 - integreeritud juhtimissüsteemi käsiraamat.

## Lisa 2. VKG Transport AS töötajate küsitlused

### ANKEETKÜSITLUS

VKG Transport AS juhtkond palub Teil vastata mõnele küsimustikule. Teie vastused **aitavad parandada olemasolevat** töötajate tasustamise ja motivatsioonisüsteemi. Süsteemi on planeeritud muuta alates 2013. aasta teisest poolest, seetõttu on väga oluline saada igalt töötajalt tagasisidet praeguse töötasusüsteemi puuduste ja võimalike parenduste kohta. Samuti on tähtis, et Teie vastused oleksid täielikud ja ausad.

Täidetud küsimustikud palume panna tagasiside kasti:

- autotranspordi osakonnas asub see logistikute kabinetis,
- raudteetranspordi osakonnas asub see jaamakorrapidaja/raudtee veokorraldaja kabinetis.

Täname ette selles küsitluses osalemise ja antud teabe eest!

#### 1. KÜSIMUSTIK. Hinnang töötasustamisele

Selle küsimustiku eesmärgiks on selgitada välja VKG Transport AS töötajate jaoks olulised töötasustamise aspektid ja peamised tööalased motiivid. Alljärgnevalt esitatakse mitmeid küsimusi ja väiteid. Palun valida pakutud vastusevariantidest ainult üks ja märkida see kas risti või ringiga. NB! Küsimused on trükitud lehe mõlemale küljele.

1) Tööle minnes tunnete:

- ☐ harjumuspärasust
- ☐ loomingulist tungi ja arengusoovi
- ☐ soovi suhelda
- ☐ eelistaks üldse mitte minna.

2) Töö on Teie jaoks:

- ☐ raha teenimise vahend
- ☐ karjääri tegemise vahend
- ☐ loomingulise arengu vahend
- ☐ hea kollektiiviga suhtlemise vahend

3) Kellena näete end sellel tööl 3 aasta pärast?

- ☐ mitte selles firmas
- ☐ samal töökohal
- ☐ teise osakonna spetsialistina
- ☐ kõrgema taseme spetsialistina/juhina

4) Mulle meeldib töö, kui:

- ☐ ma tean täpselt, mida minult oodatakse

## Lisa 2 järg

- ☐ mul on mugav töökoht ja minu keskendumist katkestatakse harva
- ☐ mul on hea töötasu ja soodustused
- ☐ ma saan oma ametioskusi täiustada

5) Missuguseid alljärgnevatest tasusüsteemidest ja tasudest Te eelistate?

- ☐ põhitöötasu/tariifi tõstmine
- ☐ aasta tulemuspreemia maksmine (aastaks planeeritud müüginäitajate/teenuste kasumlikkuse saavutamise alusel)
- ☐ igakuised tulemuspreemiad eelarves planeeritud näitajate saavutamise eest (sh ISO nõuete täitmise eest)
- ☐ ametikõrgendus

6) Kas mõtlete töökoha vahetamisest?

Mitte kunagi		Pigem ei		Harva		Vahetevahel		Jah	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7) Palun hinnake enda rahulolu alljärgnevate töötajate töötasustamist ja motivatsiooni mõjutavate teguritega (mis teid motiveeriks, mida peate oluliseks).

Väide	Pole üldse rahul		Ei ole rahul		Pigem rahulolematu kui rahul		Rahul		Täiesti rahul	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Põhitöötasu										
Lisatasu (täiendava töö eest)										
Preemia (silmapaistvate tulemuste eest)										

Tulemustasu (plaanide täitmine)										
Rahalised soodustused										
Muud soodustused (nn sotsiaalpakett)										
Psühholoogiline õhkkond										
Tööülesannete ja töökohustuste maht										
Juhtkonna juhtimisstiil										
Töötingimused, töökoha varustus										
Töötaja rolli tunnustamine firmas										
Töökoha stabiilsus ja kindlustus										
Firmaüritused, peod, traditsioonid, sport										
Töötajate esindajate kaasamine töötasuaruutelu.										
Tagasiside andmine töö tulemuslikkusele										
Ametialase ja isikliku arengu võimalus										
Töö sisu, vaheldusrikkus, huvitatus,										

eneseväljendus										
Kolleeegide ja ülemuste tunnustus										
Töötasusüsteemi avalikustamine										

8) Millised töö hindamise ja töötasustamisega seotud probleemid vajavad juhtkonna poolset lahendust? Palun märkige need tähtsuse järjekorras.

A. Kiired probleemid:

---

B. Probleemid, mille lahendamise võib hilisemale ajale lükata:

---



---



---

Palume märkida osakond kus töötatakse, ametikoht (täielik, s.t. mitte lihtsalt autojuht, vaid nt. ohtlike veoste autojuht (e. ADR autojuht) või kallurautojuht), vanus ja tööstaaž.

Ametikoht 

---

Osakond 

---

Vanus: ☐ 18-25 aastat  
☐ 26-45 aastat  
☐ 46 ja rohkem aastat

Kui kaua töötate ettevõttes VKG Transport AS?

☐ katseaeg (4 kuud) pole veel möödunud  
☐ 5 kuud kuni 1 aasta  
☐ 1 kuni 3 aastat  
☐ 4 kuni 10 aastat  
☐ üle 10 aasta

## Lisa 2 järg

### 2. KÜSIMUSTIK. Rahuolu töötasustamisesüsteemiga

Küsimustiku eesmärgiks on selgitada välja VKG Transport AS insener- tehnilise personali ja tööliste rahulolu olemasoleva töötasusüsteemiga ja selle nõrgad kohad töötajate seisukohalt. Palun valida pakutud vastusevariantidest ainult üks ja märkida see kas ristiga või ringiga või anda esitatud küsimusele täisvastus.. NB! Küsimused on trükitud lehe mõlemale küljele.

1) Teie tööd tasustatakse...

- ☐ väga hästi
- ☐ normaalselt, nagu peab
- ☐ ebapiisavalt
- ☐ „Kusagil mujal on alati parem”

A) Kuivõrd Teie töötasu vastab Teie poolt tehtava töö mahule?

- ☐ jah, see on piisav
- ☐ ei, minu poolt tehtava mahuga tööd peaks kõrgemini tasustama võrreldes teiste VKG Transport töötajatega
- ☐ ei, minu poolt tehtava mahuga töö on väiksemat tasu väärt võrreldes teiste VKG Transport töötajatega

B) Milline on Teie töötasutase võrreldes piirkonna üldise töötasutasemega (samade tööülesannete täitmise eest)?

- ☐ piirkonna üldisest töötasutasemest kõrgem
- ☐ piirkonna üldise töötasutasemega võrdne
- ☐ piirkonna üldisest töötasutasemest madalam

2) Teie arvates:

- ☐ kolleegidele makstakse rohkem
- ☐ töötasutase on ametite/projektide lõikes ühesugune
- ☐ ma ei huvitu kolleegide töötasust

3) Kuidas firmas Teie töötasu suurus määratakse?

- ☐ Juhtkond määrab, lähtudes selle ametikoha tööturu keskmisest tasemest.
- ☐ Algselt tööle vormistamisel kokkuleppel juhatusega.
- ☐ Juhtkond määrab, lähtudes mulle teadmata alustest.
- ☐ Mulle ei ole töötasukujunduse põhimõtteid tutvustatud.

Muu: \_\_\_\_\_

## Lisa 2 järg

4) Palun hinnake enda rahulolu alljärgnevale VKG Transport töötasustamise komponentidega.

Väide	Pole üldse rahul		Ei ole rahul		Pigem rahulolematu kui rahul		Rahul		Täiesti rahul	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Põhipalk										
Lisatasu (täiendava tööst)										
Preemia (silmapaistvate töötulemustest)										
Tulemustasu (tasu, mis sõltub eelarves kinnitatud plaanide täitmisest)										
Rahalised soodustused (ametiauto või isiklikku sõiduauto kasutamine jt)										
Muud soodustused (nn sotsiaalpakett).										
Tagasiside andmine Teie töö tulemuslikkusele										
Töötasusüsteemi avalikustamine										

Töötajate esindajate kaasamine töötasu-aruteludesse										
Tööülesannete ja töökohustuste maht										

5) Kuivõrd saate oma vahetule ülemusele oma töötasu osas arvamust avaldada või ideid ja ettepanekuid esitada?

6) Kui sageli juhtkond oma vahetuid alluvaid ettevõtte üldisest seisundist ja tulevikuplaanidest informeerib?

☐ Sageli      ☐ Piisaval määral      ☐ Harva      ☐ Mitte kunagi

7) Millised eesmärgid ettevõtte ees seisavad (nummerdage tähtsuse järjekorras (alates 7-1)):

- ☐ Kasumi saamine
- ☐ Äri arendamine
- ☐ Majandustegevuse stabiilsus
- ☐ Riigi majandusse oma panuse andmine
- ☐ Uute töökohtade loomine
- ☐ Töötajate materiaalsete vajaduste rahuldamine
- ☐ Töötajatele eneseteostuse võimaluste loomine
- Muu (märkige)

8) Milliseid tasustamise viise ja vorme oleks Teie meelest otstarbekas juurutada?

*Milliseid soove/kommentaare tahaksite küsitluse autorile esitada?*



## Lisa 2 järg

Palume märkida osakond kus töötatakse, ametikoht (täielik, s.t. mitte lihtsalt autojuht, vaid nt. ohtlike veoste autojuht (e. ADR autojuht) või kallurautojuht), vanus ja tööstaaz.

Ametikoht \_\_\_\_\_

Osakond \_\_\_\_\_

Vanus: ☐ 18-25 aastat  
☐ 26-45 aastat  
☐ 46 ja rohkem aastat

Kui kaua töötate ettevõttes VKG Transport AS?

☐ katseaeg (4 kuud) pole veel möödunud  
☐ 5 kuud kuni 1 aasta  
☐ 1 kuni 3 aastat  
☐ 4 kuni 10 aastat  
☐ üle 10 aasta

### **Lisa 3. Juhatuse liikmetega intervjuude küsimused**

1. Missugused ergutusprogrammid, tulemuspõhised töötasusüsteemid ja efektiivse töö eest tunnustused ning teised hüvitise vormid on kasutusel Teie organisatsioonis? Millal need on juurutatud?
2. Kuidas tõstis tulemuspõhise töötasusüsteemi rakendamine (näiteks tasakaalus tulemuskaardil fikseeritud tulemuste saavutamine) Teie ettevõtte töötajate efektiivsust ja aitas saavutada ettevõtte juhatuse/omanike poolt püstitatud eesmärged?
3. Missuguste probleemidega puutusite kokku Teie ettevõtte tulemuspõhise töötasusüsteemi väljatöötamisel ja rakendamisel?
4. Missuguste peamiste hindamiskriteeriumite järgi hinnatakse töötajate töötulemus? Kes vastutab hindamise eest? Kui tihti korraldatakse töötajate efektiivsuse hindamist?
5. Kui tihti ja millisel moel on töötajad saanud „tagasisidet” oma töö kvaliteedi kohta? Arusaamatuste esinemissagedus töösoorituste tõlgendamisel?
6. Kas toodete/teenuste vastavus turunõuetele peegeldub töötajate materiaalsel motivatsioonil?
7. Missugustele põhilistele momentidele peab Teie arvates pöörama tähelepanu ettevõtte, kes plaanib juurutada tulemuspõhist töötasusüsteemi?

#### **Lisa 4. Osakondade juhatajatega intervjuude küsimused**

1. Kui efektiivseks meetodiks peate töötasustamisel töötasu jaotus põhitöötasuks, tulemustasuks (püstitatud näitajate saavutamisel) ja lisatasuks (täiendavate ülesannete tegemise eest)? Palun selgitage.
2. Kuivõrd aitaks tulemuspõhise töötasusüsteemi rakendamine parandada Teie osakonna töötajate efektiivsust? Palun selgitage.
3. Kas töötajatele antakse „tagasisidet” nende töö kvaliteedi kohta? Kui jah, siis kui tihti ja millises vormis? Kas esines mingeid arusaamatusi töötajate töötulemuste tõlgenduses?
4. Palun nimetage finants-majanduslikud (miinimum 3) ja muud (miinimum 5) kriteeriumid/näitajad, mille järgi võiks igakuiselt ja igaaastaselt rahaliselt hüvitada Teie osakonna töötajaid.
5. Missugused võivad olla Teie osakonna finantseesmärgid 2013. aastaks (miinimum 3)?
6. Mida on vajalik selleks, et parandada äriprotsesse, mis on seotud Teie osakonna tegevusega 2013. aasta lõpuks?

#### **Lisa 5. VKG AS personaliosakonna juhatajaga intervjuu küsimused**

1. Milline oli VKG Transport AS-l töötajate volatilisuse protsent ja millisel positsioonil on VKG Transport AS võrreldes teiste VKG kontserni tütarettevõtetega?
2. Mis on Teie arvates, põhjustanud sellise töötajate volatilisuse numbri?
3. Millised ajendid võiks VKG Transport AS kasutada töötajate volatilisuse protsendi vähendamiseks?
4. Missugused töötajate ergutussüsteemid ja tulemuspõhise töötasusüsteemi mudeleid sobiksid VKG Transport AS-le kõige paremini?
5. Millised töötajate töötulemuslikkuse hindamiskriteeriumid oleks VKG Transport AS-s kõige otstarbekam kasutada?

#### **Lisa 6. VKG Transport AS ökonomistiga intervjuu küsimused**

1. Milline tulemuspõhine töötasusüsteem on hetkel VKG Transport AS-s ja millal see oli juurutatud?
2. Kuidas muutus ettevõtte töötajate tulemuslikkus peale tulemuspõhise töötasusüsteemi juurutamist?
3. Millised on ettevõtte eesmärgid 2013. aastaks ja milline on töötajatelt nõutav tööefektiivsuse tase püstitatud eesmärkide saavutamiseks?
5. Milliseid finants-majanduslikud näitajad sobiksid Teie arvates kõige paremini töötajate töötulemuslikkuse hindamiseks?

**Lisa 7.** VKG Transport AS kasumiaruande horisontaalanalüüs perioodi 1999-2002 kohta

	2000/1999	2001/2000	2002/2001	2002/1999
Kasumiaruanne (eur)	%	%	%	%
Realiseerimise netokäive	23%	87%	38.4%	218%
Realiseeritud toodete {kaupade, teenuste) kulu	9%	82%	38.7%	176%
Brutokasum (-kahjum)	91%	100%	37.8%	427%
Üldhalduskulud	6%	-15%	7.5%	-4%
Muud äritulud	100%	814%	-71.3%	100%
Muud ärikulud	41%	590%	-48.0%	408%
Ärikasum {-kahjum)	1637%	80%	132.6%	7170%
Finantstulud				
Kasum valuutakursi muutustest	100%	561%	-100.0%	0%
Muud intressi- ja finantstulud	100%	28%	1811.4%	100%
Finantstulud kokku	100%	412%	33.8%	100%
Finantskulud				
Kahjum valuutakursi muutustest	100%	-0.19%	-100.0%	0%
Muud finantskulud	-100%	100%	529.4%	11922%
Finantskulud kokku	434%	358%	392.1%	11922%
Kasum (-kahjum) majandustegevusest	1584%	79%	125.6%	6710%
Kasum {-kahjum) enne tulumaksustamist	1584%	79%	125.6%	6710%
Tulumaks	-100%	0%	0.0%	-100%
Aruandeaasta puhaskasum (-kahjum)	2219%	79%	125.6%	9275%

Allikas: (autori kalkulatsioon).

**Lisa 8.** VKG Transport AS kasumiaruanne vertikaalanalüüs perioodi 1999-2002 kohta

	1999	2000	2001	2002
Kasumiaruanne (eur)				
Realiseerimise netokäive	100%	100%	100%	100%
Realiseeritud toodete {kaupade, teenuste) kulu	83%	74%	72%	72%
Brutokasum (-kahjum)	17%	26%	28%	28%
Üldhalduskulud	13%	11%	5%	4%
Muud äritulud	0%	0%	2%	0%
Muud ärikulud	3%	4%	13%	5%
Ärikasum {-kahjum)	1%	12%	11%	19%
Finantstulud				
Kasum valuutakursi muutustest	0%	0%	0%	0%
Muud intressi- ja finantstulud	0%	0%	0%	0%
Finantstulud kokku	0%	0%	0%	0%
Finantskulud				
Kahjum valuutakursi muutustest	0%	0%	0%	0%
Muud finantskulud	0%	0%	0%	1%
Finantskulud kokku	0%	0%	0%	1%
Kasum (-kahjum) majandustegevusest	1%	12%	11%	18%
Kasum {-kahjum) enne tulumaksustamist	1%	12%	11%	18%
Tulumaks	0%	0%	0%	0%
Aruandeaasta puhaskasum (-kahjum)	1%	12%	11%	18%

Allikas: (autori kalkulatsioon).

**Lisa 9.** VKG Transport AS kasumiaruanne horisontaalanalüüs perioodi 2008-2012 kohta

KASUMIARUANNE (EUR)	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2012/2008
	%	%	%	%	%
Müügitulu	4%	25%	26%	23%	102%
Müüdnud toodete kulu	-2%	-8%	27%	18%	36%
Brutokasum	102%	296%	23%	32%	1202%
Üldhalduskulud	-3%	0%	16%	-2%	10%
Muud äritulud	29%	-16%	51%	-64%	-40%
Muud ärikulud	-87%	328%	157%	-51%	-29%
Äri kasum	303%	334%	22%	34%	2751%
Finantstulud	-90%	-99%	14350%	-62%	-94%
Finantskulud	-50%	3%	-73%	-34%	-91%
Kasum enne maksustamist	0%	662%	38%	34%	1882%
Tulumaks	0%	0%	100%	-92%	0%
Aruandeaasta puhaskasum	-226%	662%	30%	42%	1876%
Aruandeaasta koondkasum	-226%	662%	30%	42%	1876%

Allikas: (autori kalkulatsioon).

**Lisa 10.** VKG Transport AS kasumiaruanne vertikaalanalüüs perioodi 2008-2012 kohta

KASUMIARUANNE (EUR)	2008	2009	2010	2011	2012
Müügitulu	100%	100%	100%	100%	100%
Müüdnud toodete kulu	94%	89%	65%	66%	64%
Brutokasum	6%	11%	35%	34%	36%
Üldhalduskulud	3%	3%	2%	2%	2%
Muud äritulud	1%	1%	1%	1%	0.4%
Muud ärikulud	1%	0.2%	1%	1%	0%
Ärikasum	2%	9%	33%	32%	35%
Finantstulud	5%	0.4%	0.0%	0.5%	0.1%
Finantskulud	11%	5%	4%	1%	0.5%
Kasum enne maksustamist	-4%	5%	28%	31%	34%
Tulumaks	0%	0%	0%	-2%	0%
Aruandeaasta puhaskasum	-4%	5%	28%	29%	34%
Aruandeaasta koondkasum	-4%	5%	28%	29%	34%

Allikas: (autori kalkulatsioon).

**Lisa 11.** VKG Transport AS töötajate töötasu osakondade lõikes

VKG TRANSPORT AS töötajate töötasu osakondade lõikes						
perioodil aasta 2012, eurodes						
Kogutöötasu komponendid (sh. liik)	Transpordi-osakond	Raudtee-osakond	Pesusõlm	Logistika-osakond	Admini-stratsioon	Kokku
Töötasu kokku:	946 271	245 849	35 677	40 292	28 551	1 296 639
Põhitöötasu	528 649	147 180	16 244	28 606	17 117	737 795
Lisatasud:	408 797	94 948	19 256	11 098	11 010	545 108
ületunnitatu töö eest 50%	29 218	3 680	173	0	0	33 071
töö eest riigipühade ajal 100%	10 228	2 519	0	0	0	12 746
õhtutundide, öötundide eest 15%,30%	42 578	10 954	236	0	0	53 767
lepinguline	4 635	11 970		4 372	5 568	26 544
valvesoleku eest	476	22		35	13	546
lisa tööülesannete täitmine	81 970	1 867	144	0	2452	96434
tulemustasu kuu eest	164 846	35 862	16 934	3 470		221 111
puhkusetasud	74 847	18 074	1 769	3 221	2 977	100 888
Toetused (koll. lep.): puhkus, juubel, mat. toetus, lapse sünd.	8 825	3 721	177	589	424	13 737
Töötajate keskmine arv	98,1	27,2	3,6	3,1	2,4	134,5

Allikas: (autori kalkulatsioon).



**Lisa 12.** VKG Transport AS kuu keskmine töötasu töötaja kohta osakondade lõikes (perioodil aasta 2012, eurodes, %)

Kogutöötasu komponendid (sh. liik)	Transpordi- osakond	Raudtee- osakond	Pesu- sõlm	Logistika- osakond	Admini- stratsioon	Kesk- mine
Töötasu kokku:	804	752	828	1 076	983	803
Põhitöötasu	449	450	377	764	589	457
Lisatasud:	347	291	447	296	379	338
ületunnitasu töö eest 50%	25	11	4			20
töö eest riigipühade ajal 100%	9	8				8
õhtutundide, öötundide eest 15%,30%	36	34	5			33
lepinguline	4	37		117	192	16
valvesoleku eest	0,4	0,1		1	0,4	0,3
lisa tööülesannete täitmine	70	36	3		84	60
tulemustasu kuu eest	140	110	393	93	0	137
puhkusetasud	64	55	41	86	103	63
Toetused (koll. lep.) nt: puhkus, juubel, matuse toetus, lapse sünd.	7	11	4	16	15	9
Kogu töötasu komponentide protsentuaalne osakaal kogu töötasu numbrile						
	Transpordi- osakond	Raudtee- osakond	Pesusõlm	Logistika- osakond	Adminis- tratsioon	Kesk- mine
Töötasu kokku:	100	100	100	100	100	100
Põhitöötasu	55,9	59,9	45,5	71,0	60,0	56,9
Lisatasud:	43,2	38,6	54,0	27,5	38,6	42,0
ületunnitasu töö eest 50%	3,1	1,5	0,5			2,6
töö eest riigipühade ajal 100%	1,1	1,0				1,0
õhtutundide, öötundide eest 15%,30%	4,5	4,5	0,7			4,1
lepinguline	0,5	4,9		10,8	19,5	2,0
valvesoleku eest	0,1	0,1		0,1	0,04	0,04
lisa tööülesannete täitmine	8,7	4,8	0,4		8,6	7,4
Tulemustasu kuu eest	17,4	14	47,5	8,6	0	17,1
puhkusetasud	7,9	7,4	5,0	8,0	10,4	7,8
Toetused (koll. lep.): puhkus, juubel, mat. toetus, lapse sünd.	0,9	1,5	0,5	1,5	1,5	1,1
Töötajate keskmine arv	98,1	27,2	3,6	3,1	2,4	134,5

Allikas: (autori kalkulatsioon).

**Lisa 13.** VKG Transport AS kuu keskmine töötasu 1 töölise kohta osakondade lõikes (perioodil aasta 2012, eurodes, %)

Kogutöötasu komponendid (sh. liik)	Transpordi-osakond	Raudtee-osakond	Pesusõlm	Keskmine
Töötasu kokku:	771	688	880	757
Põhitöötasu	423	444	292	424
Lisatasud:	340	232	584	325
ületunnitasu töö eest 50%	26	13	6	23
töö eest riigipühade ajal 100%	9	9		9
õhtutundide, öötundide eest 15%,30%	38	39	8	37
valvesoleku eest	0.3			0.2
lisa tööülesannete täitmine	67	23	5	57
tulemustasu kuu eest	139	97	524	139
puhkusetasud	60	51	42	58
Toetused (koll. lep.): puhkusele, juubelid, mat. toetus seoses sugulase surmaga, lapse sünd.	8	12	4	8
Kogu töötasu komponentide protsentuaalne osakaal kogu töötasu numbrile				
Töötasu kokku:	100	100	100	100
Põhitöötasu	54,9	64,5	33,1	56,0
Lisatasud:	44,1	33,8	66,4	42,9
ületunnitasu töö eest 50%	3,4	1,9	0,6	3,0
töö eest riigipühade ajal 100%	1,2	1,3	0,0	1,2
õhtutundide, öötundide eest 15%,30%	4,9	5,7	0,9	4,9
valvesoleku eest	0,04			0,03
lisa tööülesannete täitmine	8,8	3,3	0,5	7,6
tulemustasu kuu eest	18,1	14,1	59,6	18,4
puhkusetasud	7,8	7,4	4,8	7,7
Toetused (koll. lep.): puhkus, juubel, mat. toetus, lapse sünd.	1,0	1,7	0,4	1,1
Töötajate keskmine arv.	93,8	23,2	2,6	119,6

Allikas: (autori kalkulatsioon).

**Lisa 14.** VKG Transport AS kuu keskmine töötasu insener-tehnilise personali kohta osakondade lõikes perioodil aasta 2012 (eurodes, %)

Kogutöötasu komponendid (sh. liik)	Transpordiosakond	Raudteeosakond	Pesusõlm	Logistikaosakond	Administratsioon	Keskmine
Töötasu kokku:	1 498	1 128	695	1 076	983	1 174
Põhitöötasu	1 090	739	599	881	781	869
Lisatasud:	405	380	91	180	187	295
valvesoleku eest	3	0,5		1	0,4	1
lisa tööülesannete täitmine	115	115			84	78
tulemustasu kuu eest	152	185	54	93	0	117
puhkusetasud	135	79	38	86	103	98
Toetused (koll. lep.): puhkus, juubel, mat. toetus, lapse sünd.	4	10	5	16	15	10
Kogu töötasu komponentide protsentuaalne osakaal kogu töötasu numbrile						
Töötasu kokku:	100	100	100	100	100	100
Põhitöötasu	72,7	65,5	86,1	81,8	79,5	74,1
Lisatasud:	27,0	33,7	13,2	16,7	19,1	25,1
valvesoleku eest	0,2	0,04		0,1	0,04	0,1
lisa tööülesannete täitmine	7,7	10,2			8,6	6,7
tulemustasu kuu eest	10,1	16,4	7,7	8,6	0	10,0
puhkusetasud	9,0	7,0	5,4	8,0	10,4	8,4
Toetused (koll. lep.): puhkus, juubel, mat. toetus, lapse sünd.	0,3	0,8	0,7	1,5	1,5	0,8
Töötajate keskmine arv.	4,4	4,0	1,0	3,1	2,4	14,9

Allikas: (autori kalkulatsioon).

**Lisa 15.** VKG Transport AS tööefektiivsuse ja töötasu kasvu dünaamika perioodil 2008.-2012.a

Tööefektiivsuse ja töötasu kasvu dünaamika									
Aasta	Müügitulu	Tööjõu-kulud (sots. maksudeta)	Töötajate keskmine arv	Keskmine kuu töötasu (maksudeta), EUR/inimene	Kuu käibe töötaja peale	Töö efektiivsuse muutus võrreldes eelmise perioodiga (%)	Töötasu kasv (%)	Keskmise töötasu muutus	Tööjõukulude osatähtsus netokäibes
<b>2008</b>	10,795,189	968,862	111	727	8,105				9%
<b>2009</b>	11,255,480	867,375	106	682	8,849	9%	94%	-6%	8%
<b>2010</b>	14,098,851	983,248	116	706	10,129	14%	104%	4%	7%
<b>2011</b>	17,722,266	1,095,530	125	730	11,815	17%	103%	3%	6%
<b>2012</b>	21,777,035	1,353,736	135	836	13,443	14%	114%	14%	6%

Allikas: (autori kalkulatsioon).

**Lisa 16.** Tööjõukulude protsentuaalne osakaal netokäibes

Aasta	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Tööjõukulud</b>	9%	8%	7%	6%	6%

Allikas: (autori kalkulatsioon).

**Lisa 17.** VKG Transport AS kuu keskmise töötasu võrdlemine

Aasta	Tööjõukulud (sots. maksudeta)	Töötajate keskmine arv	Kuu keskmine töötasu VKG Transport AS-s (maksudeta), EUR/inim.	Kuu keskmine töötasu Eestis (EUR)	Kuu keskmine töötasu veonduse ja laonduse tegevusalas (EUR)
	1*	2*	3*	4*	5*
<b>2008</b>	968,8	111	727	825	844
<b>2009</b>	867,3	106	682	784	802
<b>2010</b>	983,2	116	706	792	826
<b>2011</b>	1,095	125	730	839	836
<b>2012</b>	1,353	135	836	879	836 (6*)

	<b>2012/2008</b>
Tööjõukulude muutus VKG Transport AS-s	39,7%
Keskmise töötasu muutus VKG Transport AS-s	14,9%

Allikas: (1\*, 2\*, 3\*) Autori kalkulatsioon

(4\*) Eesti Statistikaamet. 2013. Keskmine brutokuupalk ja brutotunnipalk, kvartal.

<http://www.stat.ee/36716>.

(5\*) Eesti Statistikaamet. 2012. PA5211: Keskmine bruto- ja netokuupalk. Tegevusala (EMTAK 2008), Aasta ning Näitaja.

(6\*) Eesti Statistikaamet. 2013. PA010. Keskmine palk. Aasta, Tegevusala (EMTAK 2008), Kvartal ning Näitaja.

**Lisa 18.** VKG Transport AS personali hindamiskriteeriumid ja hindamiskriteeriumite osakaal

		Max. skoor	Amet
Nõutav kvalifikatsioon (max. 250)	Haridus	60	
	Kutseline kõrgharidus (sh. rakenduskõrgharidus)	20	
	Kutseline keskeriharidus	17	
	Kutseline kutseharidus	13	
	Keskharidus	10	
	<b>Täiendõpe</b>	<b>40</b>	
	Kvalifikatsiooni täiendõppe	7	
	Tuleohutus tunnistus	4	
	Elektriohutus väljaõppe	4	
	Töötervishoiu ja tööohutuse väljaõppe	5	
	Personali juhtimine	10	
	Finantsalane täiendõppe	10	
	<b>Töökogemus</b>	<b>150</b>	
	1 aasta	30	
	3 aastat	50	
	5 aastat	70	
Töö keerukus (max. 250)	Töö kemikaalidega	30	
	Töö välistes tingimustes	30	
	Töö intensiivsus (sh. töö vahetustes)	50	
	Füüsilised pingutused	50	
	Vaimsed pingutused	40	
	Psühho-sotsiaalsed ohutegurid	50	
Vastutus (max 400)	Vastutus alluvate töö eest	100	
	Vastutus klientidega ja väliste organisatsioonidega suhtlemise eest	70	
	Vastutus õigete lepingu tingimuste valimise eest (sh. omahinna kalkuleerimine)	70	
	Vastutus õigete finantsnäitajate esitamise eest	70	
	Materiaalne vastutus	50	
	Vastutus teiste inimeste elu ja tervise eest	40	
Initsiatiiv ja iseseisvus (max 100)	Iseseisvus ettevõtte finantsnäitajate mõjutavate otsuste vastuvõtmisel	50	
	Iseseisvus oma töökorralduses	30	
	Initsiatiiv	20	
Ameti maksimumskoor		1000	

Allikas: (autori koostatud kogutud andmete põhjal).

**Lisa 19.** VKG Transport AS ametikoha positsioon ettvõttes

Osatähtsus	Skoor	Amet
<b>1</b>	757	Juhatuse liige
<b>2</b>	702	Osakondade juhatajad
<b>3</b>	657	Rdt. veonduse juht, meister
<b>4</b>	617	Müügijuht
<b>5</b>	607	Rdt. infrastruktuuri juht
<b>6</b>	467	Pesusõlme juhataja
<b>7</b>	440	Töökesekkonnaspetsialist
<b>8</b>	415	Rdt. veeremi spetsialist
<b>9</b>	385	Ökonomist
<b>10</b>	382	Kvaliteedijuht
<b>11</b>	367	Ohtlike veoste autojuht (ADR)
<b>12</b>	355	Logistik/ veokorraldaja
<b>13</b>	337	Rdt. jaamakorraldaja, kallurijuht, buldooserijuht, traktorist
<b>14</b>	323	Turvangu elektrimehaanik, autolukksepp
<b>15</b>	317	Laadurijuht
<b>16</b>	287	Rdt. eriveeremi juht
<b>17</b>	277	Tolliagent
<b>18</b>	275	Laohoidja
<b>19</b>	260	Juhiabi
<b>20</b>	255	Varustaja
<b>21</b>	250	Autojuht, pesusõlme operaator
<b>22</b>	246	Rdt. remonditööline
<b>23</b>	231	Vagunijärelevaataja
<b>24</b>	125	Kaubaoperaator

Allikas: (autori koostatud kogutud andmete põhjal).

**Lisa 20.** VKG Transport AS ametikoha segmendid

Grupp	Ametiskoor	Ametid	
<b>J5</b>	701-1000	Juhatuse liige, osakonna juhataja	Insener-tehniline personal
<b>J4</b>	501-700	Rdt. infrastruktuuri juht, müügijuht, rdt. veonduse juht, meister	
<b>J3</b>	401-500	Rdt. veeremi spetsialist, töökeskkonnaspetsialist, pesusõlme juhataja	
<b>J2</b>	301-400	Kvaliteedijuht, ökonomist	
<b>J1</b>	260-300	Juhiabi, tolliagent	
<b>T3</b>	300-400	Laadurijuht, logistik/veokorraldaja, turvangu elektro-mehaanik, rdt. jaamakorraldajad, autolukksepp, kallurijuht, buldooseri juht,	Töölised
<b>T2</b>	201-300	Vagunijärelevaataja, rdt. remonditööline, autojuht, varustaja, pesusõlme operaator laohoidja, rdt. eriveeremijuht	
<b>T1</b>	125-200	Kaubaoperaator	

Allikas: (autori koostatud kogutud andmete põhjal).



**Lisa 21.** VKG Transport AS üldesmärgid ja tulemuspõhise töötasu väljamaksmise kriteeriumid.

	Eesmärk	Osakaal	Vajalik tegevus
<b>FINANTSID</b>		30%	Kasumi suurendamine tänu turuosa laiendamisele Põhja Euroopas (sh Vene Föderatsioonis) ja projektide rentabluse suurendamisele
VKG Transport AS teenuste realiseerimise netokäive suurendamine võrreldes 2012 aastaga (%)	7%	15%	Realiseerimise netokäibe suurendamine Põhja Euroopas (sh Vene Föderatsioonis).
Teenuste rentabluse suurendamine (%)	34%	9%	Teenuste omahinna alandamine
Uute projektide NPV suurendamine		3%	Omahinna alandamine, optimaalse hinnapolüütika valimine
Uute projektide IRR suurendamine		3%	Omahinna alandamine, optimaalse hinnapolüütika valimine
<b>Kliendi rahulolu</b>		30%	Klientide maksimaalne rahulolu VKG Transport AS teenustega tagamine ja turuosa laiendamine.
VKG Transport AS brandi tuntuse suurendamine Põhja Euroopas (s.h. Venemaa Föderatsioonis) (%)	100%	10%	Reklaambuklettide ja kataloogide jagamine, onuline-reklaam ja plakatid, koostöö Google otsingumootoriga, uue ettevõtte kodulehekülje loomine
Klientide rahulolu suurendamine (4-balli süsteem)	4	5%	Õigeaegne ja kvaliteetne teenuste osutamine ja klientidega suhtlemine
Suurendada püsiklientide hulka (püsiklientide arv)	85	15%	Turuanalüüs ja efektiivne turundustegevus sh. uute klientide otsimine ja võimalike klientide vajaduste väljaselgitamine
<b>ÄRIPROTSESSID</b>		20%	Veatu ressursside kasutamise, hankimise ja klientide teenindamise protsess. Äriprotsesside optimeerimine.
Tootmiskulude kokkuhoid (tuh. €)	.....EUR	15%	Ressursside ökonoomne kasutamine, suhete parendamine hankijatega/ tarnijatega
Tööõnnetuste arvu vähendamine (arv)	0	5%	Tööõnnetuste arvu vähendamine tööturvisehoiu ja tööohutuse nõuete, järelkontrolli teostamise kaudu ja töötajate teadvuse tõstmise kaudu
<b>MOTIVATSIOON JA ARENG</b>		20%	VKG Transport AS personali arendamine, et personali teadmised ja oskused tagaks klientidele

			lisaväärtused
IT kompetentside arendamine		2%	Efektiivne intranet, dokumendihaldus elektroonilistes kataloogides
Uute projektide juurutamine (uute juurutatud projektide arv)	8	5%	Igakuised ajurünnakud ITP tasandil tööliste esindajate kaasates. Kliendi vajaduste uuringu läbiviimine
Töötajate arendamine läbi koolituse (sh. ettevõtte sisesed koolitused)		8%	Spetsialistide ettevalmistusprogrammi väljatöötamine, personali varbamise kvaliteeti parendamine, vajalikke oskuste ja kvalifikatsioonide väljaselgitamine
Töötajate töörahulolu suurendamine (rahulolu indeks max. 10)	8	2%	Eesmärkide ja motivatsioonisüsteemi seos ettevõtte strateegiaga igal tasemel.
Tööjõu volavuse vähendamine	10%	3%	Töötajate motiveerituse tase suurendamine läbi töötasu suurendamise, töötingimuste parendamise ja kollektiivi mikrokliima parendamise.

Allikas: (autori koostatud kogutud andmete põhjal).

**Lisa 22.** Autotranspordiosakonna insener-tehnilise personali eesmärgid 2013. aastaks

	Eesmärk	Osakaal	Vajalik tegevus
<b>FINANTSID</b>		40%	Kasumi kasv tänu projekti kasumlikkuse suurendamisele
Autotranspordi teenuste realiseerimise netokäive suurendamine võrreldes 2012 aastaga (%)	10%	15%	Autotranspordi teenuste osutamine eelarves planeeritud mahus
Teenuste rentaabluse suurendamine (%)	7%	10%	Autotransporditeenuste omahinna alandamine
Veetud tonnide koguse suurendamine		5%	Veoprotsessi optimeerimine, uute klientide leidmine
Uute projektide NPV suurendamine (%)	%	5%	Autotranspordi teenuste omahinna alandamine, optimaalse hinnapolüütika valimine
Uute projektide IRR suurendamine (%)	%	5%	Autotranspordi teenuste omahinna alandamine, optimaalse hinnapolüütika valimine
<b>Kliendi rahulolu</b>		20%	Klientide maksimaalse rahulolu VKG Transport AS teenustega tagamine
Klientide rahulolu suurendamine (4-balli süsteem)	4	5%	Õigeaegne ja kvaliteetne teenuste osutamine ja klientidega suhtlemine
Suurendada püsiklientide hulka (püsiklientide arv)	70	15%	Turuanalüüsi läbiviimine ja Põhja Euroopa jaoks teenuste portfelli moodustamine/täiustamine
<b>Äriprotsessid</b>		30%	Veatu ressursside kasutamise, hankimise ja klientide teenindamise protsess. Äriprotsesside optimeerimine.
Kulud/läbisõidule km kohta vähendamine	.....EUR	12%	Ressursside ökonoomne kasutamine, suhete parendamine hankijatega/tarnijatega, sisseostvate teenuste arvu vähendamine, remondikulude ja kütusekulu vähendamine
Tühisõitude vähendamine		5%	Klientide maksimaalne rahulolu VKG Transport AS teenustega tagamine
VKG Transport poolt põhjustatud seisakute vähendamine		8%	Transpordivahendite hoolikas kasutamine ja õigeaegne plaanilise hoolduse läbimine
Tööõnnetuste arvu vähendamine (arv)	0	5%	Tööõnnetuste arvu vähendamine töötervishoiu ja tööohutuse nõuete, järelkontrolli teostamise kaudu ja töötajate teadvuse tõstmise kaudu

MOTIVATSIOON JA ARENG		10%	VKG Transport AS personali arendamine, et personali teadmised ja oskused tagaks klientidele lisaväärtused
IT kompetentside arendamine		1%	Efektiivne intranet, klientidele nõutava dokumentatsiooni edastamine elektroonilisel kandjal (sh. aktid ja arved)
Uute projektide juurutamise kultuuri arendus (uute juurutatud projektide arv)	5	2%	Igakuised ajurünnakud ITP tasandil tööliste esindajate kaasates. Kliendi vajaduste uuringu läbiviimine
Töötajate arendamine läbi koolituse (sh. ettevõtte sisesed koolitused)		2%	Spetsialistide ettevalmistusprogrammi väljatöötamine, personali varbamise kvaliteeti parendamine, vajalikke oskuste ja kvalifikatsioonide väljaselgitamine
Sõidumeisterlikkuse ja eco-drive näitajate parendamine (max. 100%)	80%	2%	Regulaarne tagasiside autojuhtidele nende sõiduvõtete kohta (GPS põhiste jälgimissüsteemide andmete abil).
Töötajate töörahulolu suurendamine (rahulolu indeks max. 10)	8	2%	Eesmärkide ja motivatsioonisüsteemi seos ettevõtte strateegiaga igal tasemel
Tööjõu volavuse vähendamine	8%	2%	Töötajate motiveerituse tase suurendamine läbi töötasu suurendamise, töötingimuste parendamise ja kollektiivi mikrokliima parendamise.

Allikas: (autori koostatud kogutud andmete põhjal).

**Lisa 23.** Ohtlike vedude logistikute ja autojuhtide eesmärgid 2013

	Eesmärk	Osakaal	Vajalik tegevus
Finantsid		40%	Kasumi kasv tänu projekti kasumlikkuse suurendamisele
Ohtlike ainete veoteenuse realiseerimise netokäive suurendamine võrreldes 2012 aastaga (%)	34%	20%	Ohtlike ainete veoteenuse osutamine eelarves planeeritud mahus
Veetud tonnide koguse suurendamine (tonnide arv)	..... tonni	10%	Ohtlike ainete veoprotsessi optimeerimine, uute klientide leidmine
Ohtlike aine veo teenuse rentaablu suurendamine (%)	%	10%	Ohtlike ainete veoteenuse omahinna alandamine
Kliendirahulolu		20%	Klientide maksimaalse rahulolu VKG Transport AS teenustega tagamine
Klientide rahulolu suurendamine (4-balli süsteem)	4		Õigeaegne ja kvaliteetne teenuste osutamine ja klientidega suhtlemine
Äriprotsessid		30%	Veatu ressursside kasutamise, hankimise ja klientide teenindamise protsess. Äriprotsesside optimeerimine.
Ohtlike ainete veol kulu/läbisõidule vähendamine	.....EUR	15%	Ressursside ökonoomne kasutamine, remondikulude ja kütusekulu vähendamine
VKG Transport poolt põhjustatud seisakute vähendamine		8%	ADR transpordivahendite hoolikas kasutamine ja õigeaegne plaanilise hoolduse läbimine
Tööõnnetuste arvu vähendamine (arv)	0	7%	Tööõnnetuste arvu vähendamine töötervishoiu ja tööhutuse nõuete, järelkontrolli teostamise kaudu ja töötajate teadvuse tõstmise kaudu
Motivatsioon ja areng		10%	VKG Transport AS personali arendamine, et personali teadmised ja oskused tagaks klientidele lisaväärtused
IT kompetentside arendamine		3%	Efektne intranet, klientidele nõutava dokumentatsiooni edastamine elektroonilisel kandjal (aktid ja arved)
Uute projektide juurutamise kultuuri arendus (uute juurutatud projektide arv)	3	2%	Tööliste esindajate osalemine igakuistes ajurünnakus
Sõidumeisterlikkuse ja eco-drive näitajate parendamine (%)	80%	5%	Sõiduvõtete parendamine oma ITP saadud tagasiside alusel

Allikas: (autori kootatud kogutud andmete põhjal).

**Lisa 24.** Sisetranspordi logistikute ja autojuhtide eesmärgid 2013

	Eesmärk	Osakaal	Vajalik tegevus
Finantsid		40%	Kasumi kasv tänu projekti kasumlikkuse suurendamisele
Poolkoks projekti realiseerimise netokäive suurendamine võrreldes 2012 aastaga (%)	3%	20%	Poolkoksi ja tuha veoteenuse osutamine eelarves planeeritud mahus
Teenuste rentaablu suurendamine (%)	%	10%	Poolkoksi ja tuha veoteenuse omahinna alandamine
Veetud tonnide arvu suurendamine (t)	..... tonni	10%	Poolkoksi ja tuha veoprotsessi optimeerimine
Kliendi rahulolu		20%	Klientide maksimaalse rahulolu VKG Transport AS teenustega tagamine
Klientide rahulolu suurendamine (4-balli süsteem)	4	20%	Õigeaegne ja kvaliteetne teenuste osutamine ja klientidega suhtlemine
Äriprotsessid		30%	Veatu ressursside kasutamise, hankimise ja klientide teenindamise protsess. Äriprotsesside optimeerimine.
Poolkoksi ja tuha veol kulud läbisõidule vähendamine	..... EUR	15%	Ressursside ökonoomne kasutamine, remondikulude ja kütusekulu vähendamine
VKG Transport poolt põhjustatud seisakute vähendamine		8%	Transpordivahendite hoolikas kasutamine ja õigeaegne plaanilise hoolduse läbimine
Tööõnnetuste arvu vähendamine (arv)	0	7%	Tööõnnetuste arvu vähendamine töötervishoiu ja tööohutuse nõuete, järelkontrolli teostamise kaudu ja töötajate teadvuse tõstmise kaudu
Motivatsioon ja areng		10%	VKG Transport AS personali arendamine, et personali teadmised ja oskused tagaks klientidele lisaväärtused
IT kompetentside arendamine		3%	Efektiivne intranet, klientidele nõutava dokumentatsiooni edastamine elektroonilisel kandjal (sh. aktid ja arved)
Uute projektide juurutamise kultuuri arendus (uute juurutatud projektide arv)	1	2%	Tööliste esindajate osalemine igakuistes ajurünnakus
Sõidumeisterlikkuse ja eco-drive näitajate parendamine	80%	5%	Sõiduvõtete parendamine oma ITP saadud tagasiside alusel

Allikas: (autori koostatud kogutud andmete põhjal).

**Lisa 25.** Administratsioon ja logistika töötajate küsitluse tulemused.

Väide	Aritm. keskmine	Mediaan	Mood	Min	Max
Põhitöötasu	5,23	5,0	7	3	7
Lisatasu (täiendava töö eest)	4,77	5,0	5	1	7
Preemia (silmapaistvate tulemuste eest)	6,18	7,0	7	4	8
Tulemustasu (plaanide täitm.)	7,85	7,0	7	6	8
Rahalised soodustused	7,62	8,0	7	7	9
Muud soodustused (nn sotsiaalpakett)	9,14	10,0	10	6	10
Psühholoogiline õhkkond	8,02	7,0	7	7	10
Tööülesannete ja töökohustuste maht	8,68	10,0	10	7	10
Juhtkonna juhtimisstiil	7,96	7,0	7	7	10
Töötingimused, töökoha varustus	6,93	7,0	7	5	9
Töötaja rolli tunnustamine firmas	8,50	8,5	7	5	10
Töökoha stabiilsus ja kindlustus	8,50	8,5	7	7	10
Firmaüritused, peod, traditsioonid, sport	7,00	7,0	7	6	8
Töötajate esindajate kaasamine töötasuaru- telu.	7,21	7,0	8	6	10
Tagasiside andmine töö tulemuslikkusele	7,60	7,0	7	6	9
Ametialase ja isikliku arengu võimalus	6,60	7,0	4,	4	9
Töö sisu, vaheldusrikkus, huvitatus, eneseväljendus	8,40	8,0	8,	6	10
Kolleeptide ja ülemuste tunnustus	6,40	6,0	5	5	8
Töötasusüsteemi avalikustamine	6,50	6,5	7	4	9

Allikas: (autori kalkulatsioon).

**Lisa 26.** Autotranspordiosakonna insener-tehniline personali küsitluse tulemused

Väide	Aritm. keskmine	Mediaan	Mood	Min	Max
Põhitöötasu	6,77	7,0	7	6	7
Lisatasu (täiendava töö eest)	4,84	4,0	4	3	7
Preemia (silmapaistvate tulemuste eest)	5,82	6,0	6	6	9
Tulemustasu (plaanide täitm.)	8,31	8,0	8	7	10
Rahalised soodustused	7,76	8,0	8	7	10
Muud soodustused (nn sotsiaalpakett)	8,84	9,0	8	8	10
Psühholoogiline õhkkond	7,81	7,0	7	6	10
Tööülesannete ja töökohustuste maht	9,16	9,0	9	9	10
Juhtkonna juhtimisstiil	7,96	8,0	8	6	9
Töötingimused, töökoha varustus	8,04	7,0	7	7	10
Töötaja rolli tunnustamine firmas	7,40	8,0	8	5	8
Töökoha stabiilsus ja kindlustus	8,23	8,0	8	6	10
Firmaüritused, peod, traditsioonid, sport	8,95	9,0	9	8	8
Töötajate esindajate kaasamine töötasu arutelu.	7,63	8,0	8	7	8
Tagasiside andmine töö tulemuslikkusele	8,57	8,0	8	6	7
Ametialase ja isikliku arengu võimalus	7,18	7,0	7	6	9
Töö sisu, vaheldusrikkus, huvitatus, eneseväljendus	7,96	8,0	8	8	8
Kolleeptide ja ülemuste tunnustus	6,80	7,0	7	5	8
Töötasusüsteemi avalikustamine	7,39	7,0	7	6	9

Allikas: (autori kalkulatsioon).



**Lisa 27.** Autotranspordiosakonna tööliste küsitluse tulemused.

Väide	Aritm. keskmine	Mediaan	Mood	Min	Max
Põhitöötasu	4,11	4,5	3	1	10
Lisatasu (täiendava töö eest)	4,28	5,0	7	2	7
Preemia (silmapaistvate tulemuste eest)	4,69	6,0	7	1	10
Tulemustasu (eelarvelist. plaanide täitmine)	5,80	7,0	5	3	10
Rahalised soodustused	6,77	7,0	7	3	10
Muud soodustused (nn sotsiaalpakett)	6,90	7,0	7	3	9
Psühholoogiline õhkkond	7,28	9,0	7	3	10
Tööülesannete ja töökohustuste maht	8,59	7,0	10	5	10
Juhtkonna juhtimisstiil	7,46	7,0	7,00	3	10
Töötingimused, töökoha varustus	6,91	7,0	7	3	10
Töötaja rolli tunnustamine firmas	7,03	7,0	7	1	8
Töökoha stabiilsus ja kindlustus	7,40	7,0	7	3	10
Firmaüritused, peod, traditsioonid, sport	6,58	7,0	7	1	8
Töötajate esindajate kaasamine töötasu arutelu.	7,29	7,0	7	1	10
Tagasiside andmine töö tulemuslikkusele	6,50	5,0	7	3	9
Ametialase ja isikliku arengu võimalus	5,24	7,0	4	1	7
Töö sisu, vaheldusrikkus, huvitatus, eneseväljendus	6,43	4,5	7	1	9
Kolleegide ja ülemuste tunnustus	5,72	8,0	4	2	9
Töötasusüsteemi avalikustamine	7,51	8,0	8	2	8

Allikas: (autori kalkulatsioon).

**Lisa 28.** Raudteeosakonna insener-tehniline personali küsitluse tulemused.

Väide	Aritm. keskmine	Mediaan	Mood	Min	Max
Põhitöötasu	8,30	9,0	10	5	10
Lisatasu (täiendava töö eest)	6,98	7,0	7	7	7
Preemia (silmapaistvate tulemuste eest)	6,25	6,0	7	4	7
Tulemustasu (eelarvelist. plaanide täitmine)	9,75	9,0	10	8	10
Rahalised soodustused	8,80	8,0	6	6	10
Muud soodustused (nn sotsiaalpakett)	9,47	10,0	10	8	10
Psühholoogiline õhkkond	9,30	10,0	10	7	10
Tööülesannete ja töökohustuste maht	9,26	10,0	10	8	10
Juhtkonna juhtimisstiil	9,54	10,0	10	8	10
Töötajate varustus	8,31	8,0	8	8	9
Töötaja rolli tunnustamine firmas	8,00	8,0	8	8	8
Töökoha stabiilsus ja kindlustus	9,52	10,0	10	8	10
Firmaüritused, peod, traditsioonid, sport	9,66	10,0	10	9	10
Töötajate esindajate kaasamine töötasuaruandele	8,98	9,0	10	8	10
Tagasiside andmine töö tulemuslikkusele	9,00	9,0	9	8	10
Ametialase ja isikliku arengu võimalus	8,26	8,0	8	6	9
Töö sisu, vaheldusrikkus, huvitatus, eneseväljendus	8,81	9,0	9	8	10
Kolleeptide ja ülemuste tunnustus	8,03	8,0	8	7	10
Töötasuüsteemi avalikustamine	8,30	8,0	8	7	10

Allikas: (autori kalkulatsioon).

**Lisa 29.** Raudteeosakonna tööliste küsitluse tulemused

Väide	Aritm. keskmine	Mediaan	Mood	Min	Max
Põhitöötasu	5,80	6,0	5	1	10
Lisatasu (täiendava töö eest)	5,11	5,0	5	2	10
Preemia (silmapaistvate tulemuste eest)	5,74	6,0	7	1	10
Tulemustasu (eelarvelist. plaanide täitmine)	6,88	7,0	7	3	10
Rahalised soodustused	7,46	8,0	8	3	10
Muud soodustused (nn sotsiaalpakett)	6,40	7,0	7	3	9
Psühholoogiline õhkkond	6,92	7,0	7	3	10
Tööülesannete ja töökohustuste maht	7,38	7,0	7	5	10
Juhtkonna juhtimisstiil	7,08	7,0	7	3	10
Töötingimused, töökoha varustus	7,12	7,0	7	3	10
Töötaja rolli tunnustamine firmas	5,80	6,0	7	1	8
Töökoha stabiilsus ja kindlustus	7,30	7,0	7	3	9
Firmaüritused, peod, traditsioonid, sport	5,89	7,0	7	1	8
Töötajate esindajate kaasamine töötasuaru- telu.	6,96	7,0	7	1	10
Tagasiside andmine töö tulemuslikkusele	5,63	5,5	5	3	7
Ametialase ja isikliku arengu võimalus	4,80	5,0	4	2	7
Töö sisu, vaheldusrikkus, huvitatus, eneseväljendus	5,70	6,0	6	3	8
Kolleeptide ja ülemuste tunnustus	5,16	5,0	4	1	8
Töötasusüsteemi avalikustamine	5,47	6,0	5	2	9

Allikas: (autori kalkulatsioon).

# SUMMARY

## THE DEVELOPMENT OF PERFORMANCE-BASED REMUNERATION SYSTEM THE CASE OF VKG TRANSPORT AS

Raimond Niinepuu

It is important that all employees wish to fulfil the targets set, and that services provided to clients are timely, high-quality and with expected scope. It is also important that the employees have an internal desire to achieve the targets. Based on the results of research performed in the past 30 years, looking at a person's habitual way of thinking about motivation, various motivation theorists have proposed more efficient methods for achieving maximum results. It is important to understand what motivates people. Is it in office or in production premises – motivation theorists claim to know what makes people act. Remuneration, primarily monetary, increases interest and improves performance.

On the other hand, scientific research shows that the typical 20<sup>th</sup> century methods of motivating employees through bonus and punishment may not always work. Stimuli intended to enliven thinking and facilitate creativity may instead overshadow thinking and hinder creativity. It is necessary to find suitable (right) indicators, in order to avoid such effects. Right indicators (for assessing the effective performance of personnel) are what enable success in long term. In the 21<sup>st</sup> century, the most important aspects of working are independence, mastery and targets.

In a situation where employee numbers are decreasing and there is a shortage of employees with necessary skills and knowledge, every enterprise must think about their motivational system from the viewpoint of the entire concept – what else besides salary makes one employer different from another and how to bind monetary and non-monetary incentives into an integral whole that ensures availability of people with necessary skills and knowledge both now and in the future.

In order to find the answer to that question, the author of the Thesis analyses the enterprise VKG Transport AS, which provides a very wide range of around-the-clock transportation services.

According to the assessment of the enterprise's management team, the current performance pay system lacks a clear relation between the tasks performed by employees and the targets achieved on the one hand and the performance pay of the employees on the other hand. Thus, the current performance-based remuneration system does not support achieving the targets of the enterprise through increase of employee motivation.

The initial analysis has shown that a unified remuneration system has not been implemented in various transportation enterprises and employees are not sufficiently motivated. The remuneration system is not sufficiently clear and understandable for the parties and this increases volatility of labour force in the enterprise. Therefore, the subject of the Thesis is relevant not only for VKG Transport AS, but also for improvement of remuneration systems in other Estonian transport enterprises in general.

The goal of this Master's Thesis is to develop a new performance-based remuneration system for the technical engineering personnel and employees of the enterprise VKG Transport AS.

In order to achieve that goal, the author sets the following tasks:

- Providing an overview of the theory of performance-based remuneration:
  - labour force motivators, employee evaluation criteria and performance evaluation;
  - specifics, advantages and disadvantages of a performance-based remuneration system;
  - principles and stages of developing a performance-based remuneration system;
  - implementation of a performance-based remuneration system in transport enterprises.

- Developing research methodology for performance evaluation of employees in VKG Transport AS.
- Analysing the effect of the currently used performance-based remuneration system of VKG Transport AS to employee motivation and to achievement of the enterprise's targets.
- Analysing and classifying the jobs in order to develop the criteria for a new performance-based remuneration system.
- Determining financial, economic and performance indicators for the technical engineering personnel (TEP) and worker jobs in VKG Transport AS.
- Preparing a plan for implementing the new performance-based remuneration system in the enterprise.

To accomplish the tasks, author divided the thesis into two chapters. In the first chapter, the author provides an overview of the theoretical basis of performance-based remuneration, including the aspects that dictated the necessity of performance-based remuneration, best practices of performance-based remuneration, possible models of performance-based remuneration (human resource remuneration strategies, group performance pay strategies, position pay strategies, etc.). This includes their advantages and disadvantages, and the principles of developing and stages of implementing a new performance-based remuneration system. The second chapter provides a general overview of VKG Transport AS and its management specifics. The author has prepared an analysis of the currently used performance-based remuneration system of VKG Transport AS; the analysis indicated that the existing performance-based remuneration system does not motivate all employees, and that it has more disadvantages than advantages, which in turn increases labour force volatility.

Regardless of the fact that the enterprise is able to achieve its annual targets, the analysis of labour force effectiveness made it clear that there is a declining trend there, even though the trend of labour force expenditure is increasing. The declining trend of labour force efficiency can be explained with the fact that regardless of increasing labour force

expenditure in the latest period, that increase was not sufficient. In the course of five years, the average monthly gross salary of employees increased by only 14.9% and people whose work contributed to increased profit were not remunerated for that contribution. Establishing a sufficient performance-based remuneration for employees proportionally to increase of the enterprise's performance would ensure higher increase of labour force performance.

On the basis of the aforementioned facts it can be said that one of the author's hypotheses was confirmed: lack of a stimulating performance-based remuneration system has an effect on both individual and team-based performance. Other hypotheses set by the author were also confirmed. Establishing performance-based remuneration for the enterprise's technical engineering personnel in the year 2002, using such evaluation criteria as profitability of services and cost-savings, has helped reduce the share of production expenditure in the enterprise's net turnover from 83% to 64% and to increase the share on net profit in net sales turnover from 18% to 34% in the period of 2002-2012 and to achieve the targets set in the explanatory memorandum of the enterprise's 5-year budget. Therefore, the following hypotheses were confirmed: implementing a stimulating remuneration system in an enterprise improves its employees' work performance; implementing a performance-based remuneration system helps the organisation to achieve its long-term targets. The analysis prepared by the author on the basis of financial and economic figures (horizontal and vertical analysis of income statements of previous periods) helped best to evaluate the employees' work performance and the performance of the enterprise as a whole. As a consequence, the author considers that the last hypothesis of the Thesis was also confirmed: financial and economic figures are the best indicators of employees' performance.

One of the tasks set for the Master's Thesis was developing research methodology for performance evaluation of employees in VKG Transport AS and developing a new performance-based remuneration system on that basis. The author of the thesis proposes the following method for evaluating the employees' performance. First, the enterprise's targets for previous periods were studied and the achieving of those targets was verified. The author proposed to prepare a financial analysis of income statements of previous periods, in

order to verify the achieving of financial targets. Next, an employee motivation analysis was prepared and its relation to the existing set of incentives used in the enterprise was determined, paying heightened attention to the performance-based remuneration system and to analysis of the criteria for evaluation of employee performance used in that system.

On the basis of the research performed, the main factors affecting the level of work performance are highlighted, along with disadvantages of the existing performance-based remuneration system used in the enterprise. On that basis, a new performance-based remuneration system is developed, selecting an optimal model of performance-based remuneration system considering the enterprise's long-term targets and the level of responsibility, required skills and qualification, and type of work of various jobs.

Upon developing the new performance-based remuneration system for technical engineering personnel and workers of VKG Transport AS, the author of the Thesis decided to combine a human resource remuneration strategy and a group performance pay strategy. Thus, the new performance-based remuneration system is based on the balanced performance card principle, but also accounts for the coefficient of individual work contribution. The performance evaluation criteria of technical engineering personnel are directly related to the current year's targets of VKG Transport AS and its each department, whereas the coordination of achievement of those targets depends on the enterprise's administration, department heads, sales personnel and master workers. The performance-based remuneration system of workers of VKG Transport AS, developed by the author, is based on the year's targets of the departments which the author divided into project-based targets. Upon determining the targets and the performance evaluation criteria for personnel, the author of the Thesis followed the principle that targets must be realistically possible for the employees to achieve and must be dependent on their fruitful performance of their work tasks.

In addition to the aforementioned analysis of labour force, assessment of jobs, assignment of scores and grouping of jobs, the author of the Thesis determined the fair performance-based remuneration for each job. The author has developed the procedure for paying the



performance-based remuneration in VKG Transport AS and has proposed the stages of implementing the new performance-based remuneration system in the enterprise.

The author of the Thesis has the opinion that the developed model of performance-based remuneration is better suited for both VKG Transport AS and other enterprises operating in the field of transportation than their currently used systems, because it directs employees to achieving the necessary results, encourages their development and efforts, and strengthens their sense of collective responsibility. The only disadvantage of the system proposed by the author is the large volume of initial work and analysis needed when implementing the new performance-based remuneration system. Work remuneration in an enterprise must be organised in a manner that makes the enterprise's employees see themselves as motivated contributors to the enterprise's targets, not only as externally motivated contributors to profit.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina: Raimond Niinepuu, (sünnikuupäev: 01.05.1965)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose: „Tulemuspõhise töötasustamise süsteemi väljatöötamine VKG Transport AS näitel“, mille juhendaja on professor Kulno Türk,
  - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 30. mai 2013. a.